HOW THIS BOOK WAS WRITTEN - AND WHY

by Dale Carnegie

During the first thirty-five years of the twentieth century, the publishing houses of America printed more than a fifth of a million di
Most of them were deadly dull, and many were financial failures.
"Many," did I say?
The president of one of the largest publishing houses in the world confess
after seventy-five years of publishing experience,
still lost money on seven out of every eight books it published.

Why, then, did I have the temerity to write another book?
And, after I had written it, why should you bother to read it?
Fair questions, both; and I'll try to answer them.

I have, since 1912,
been conducting educational courses for business and professional men an
At first, I conducted courses in public speaking only - courses designed to
to think on their feet and express their ideas with more clarity,
more effectiveness and more poise, both in business interviews and before

But gradually, as the seasons passed, I realized that as sorely as these adult
they needed still more training in the fine art of getting along with people i
I also gradually realized that I was sorely in need of such training myself.
As I look back across the years, I am appalled at my own frequent lack of
How I wish a book such as this had been placed in my hands twenty years
What a priceless boon it would have been.



HOW TO WIN FRIENDS
& INFLUENCE PEOPLE

如何赢取友谊
与影响他人

「美」戴尔·卡耐基 著

人性的弱点

本书译自
美国西蒙与舒斯特出版公司
1937年第一版

戴尔·卡耐基
38篇手稿
忠实还原

天津出版传媒集团
天津人民出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

目录

自序 成就此书的因缘

使用本书的九个建议

Chapter 01 Fundamental Techniques in Handling People 人际关系的基本技巧

- Section 01 想采蜜就不要招惹蜂巢
- Section 02 人际交往秘笈
- Section 03 能者纵横天下，庸者踽踽独行

Chapter 02 Six Ways to Make People Like You 赢得他人喜爱的六个方式

- Section 01 广受欢迎的奥秘
- Section 02 如何建立美好的第一印象
- Section 03 记住他的名字
- Section 04 你想变得健谈吗
- Section 05 如何引起他人的兴趣
- Section 06 让每个人都喜欢你

Chapter 03 How to Win People to Your Way of Thinking 如何让他人想你之所想

- Section 01 争论永无赢家
- Section 02 如何避免树敌
- Section 03 坦率承认错误
- Section 04 一滴蜜糖
- Section 05 苏格拉底的秘密
- Section 06 对待抱怨的安全方式
- Section 07 如何取得合作
- Section 08 创造奇迹的妙方
- Section 09 体谅他人

Section 10 没人会拒绝这样的请求
Section 11 电影电视都是这样做的
Section 12 任何方法都不奏效的时候，请使用杀手锏
Chapter 04 Be a Leader: How to Change People Without Giving Offense or Arousing Resentment 如何改变他人，成为领导者
Section 01 挑错的时候，请用这种方式
Section 02 怎样批评不会触犯众怒
Section 03 先承认自己的错误
Section 04 没有人喜欢听命于人
Section 05 给对方留足面子
Section 06 如何激励他人走向成功
Section 07 用美誉激励他人
Section 08 鼓励对方勇于改变
Section 09 让对方乐于为你做事
Chapter 05 Letters That Produced Miraculous Results 创造奇迹的信
Chapter 06 Seven Rules for Making Your Home Life Happier 幸福家庭生活的七个法则
Section 01 这样做无异于自掘婚姻坟墓
Section 02 别用爱绑架对方
Section 03 请勿相互指责
Section 04 学会欣赏
Section 05 女人眼中重要的事
Section 06 不要忽视这一点
Section 07 不要做“婚盲”
后序 卓然于众的捷径
译后记 你就是自己的神明

图书在版编目（CIP）数据

人性的弱点 / (美) 卡耐基著；陶曚译. -- 天津：天津人民出版社, 2014.9

ISBN 978-7-201-08882-2

I. ①人… II. ①卡… ②陶… III. ①心理交往 - 通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第206765号

天津人民出版社出版

出版人：黄沛

（天津市西康路35号 邮政编码：300051）

邮购部电话：（022）23332469

网址：http://www.tjrmcbs.com.cn

电子信箱：tjrmcbs@126.com

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

880×1230毫米 32开本 10.25印张 2插页

字数：209千字

定价：32.00元

谨以此书献给一位无需读此书的先生

我珍爱的友人

霍默·克罗伊

自序
成就此书的因缘

二十世纪的前三十五年间，美国本土共出版了二十万种图书。大部分书都枯燥乏味，甚至无人问津——没错，我说的确实是“大部分”。全球最大出版集团的董事长曾经向我坦陈，虽然公司已经有七十五年的行业经验，但是每出版八本书，就有七本是赔钱买卖。

您大概会想，既然如此，我为何还要写下这本书呢？您又为何要在二十万种图书中拿起这一本书来读呢？

这两个问题都问得很好。请允许我试着解答一下。

从一九一二年开始，我致力于为纽约的商务精英提供培训课程。起初我只教授公共演讲这一门课。课程的宗旨是通过实践促进成年人独立思考，从而在商务会谈及公开场合中更加明晰有效地表达自己的观点。

随着课程的进展，我逐渐意识到成年人不仅需要提高沟通技巧，更需要在日常交往中掌握处理人际关系的能力。

也是在那时，我意识到自己同样迫切地需要这类培训。回望过去这些年，我对自己待人接物的笨拙和同理心的匮乏深感震惊。如果二十年前我面前能有这样一本书该有多好！对于那时的我，堪称无价之宝。

人际关系大概是你我生活中需要面对的最大难题，对商界人士而言尤其棘手。当然，无论您是家庭主妇、建筑家还是工程师，人际关系都无处不在。几年前，卡耐基教学促进基金会资助的一项研究得出了重大结论，这一结论继而被卡耐基科学技术学院的后续研究加以佐

证。调查结果表明，即使在工程行业等技术为先的行业，个人的成功也只有百分之十五是源自专业能力，另外的百分之八十五则来自“人类工程学”，即人格特质和领导能力。

多年来，我每个季度都在费城的工程师俱乐部和美国电气工程师协会纽约分会任教，约有一千五百名工程师参加过我的培训。他们在多年工作中渐渐意识到业内收入最高的工程师往往并不是专业上最强的，因而向我寻求帮助。无论是工程、会计、建筑还是其他需要技术能力的行业，专业人才只要有过硬的技术就能找到工作。但想要拿到高薪，他们必须在专业技能之外还具备表达能力、领导能力和激发他人工作热情的能力。

约翰·洛克菲勒在事业巅峰时期曾经说过这样的话：“人际交往能力是可以买到的，就像糖或咖啡这样的普通商品一样。我愿意为这一能力开个高于其他任何商品的价码。”

您或许会想，既然这种能力如此受重视，每所高校都会设置培养这一能力的课程吧？但直到写作本书之时，我尚未发现有哪所学校设有这一实用的常识性课程。

芝加哥大学和美国基督教青年会学校曾经联合发起过一项调查，研究成年人最希望学习何种课程。这一调研历时两年，耗资两万五千美元。项目的最后一站选在了美国康涅狄格州的梅里登市，这是一座典型的美国小镇。梅里登市的每位成年人都参与填写了一份包含一百五十六个问题的调查问卷，问题涵盖受访者从事的行业、教育背景、业余时间的消遣方式、收入状况、爱好、职业理想、生活中遇到的问题、最想学习的领域等等。调查结果表明，成年人最感兴趣的是健康问题，其次是与人相关的问题，包括如何待人接物、如何理解他人、如何讨人喜欢以及如何让他人认同自己的观点。

这一项目的调研委员会最终决定在梅里登市开设人际关系相关课

程。他们想找一本实用的书作为课程教材，却一无所获。于是他们求教于成人教育领域的权威人士，询问他有没有哪本书能够满足他们的需求。这位专家答道：“没有，我知道成年人需要什么样的指导，但满足他们需要的书还没被写出来呢。”

我的亲身经历验证了他的话很中肯。我花了好几年时间想找到一本人际关系方面的实用指南，同样无功而返。

鉴于市面上没有此类书籍，我最终决定亲自为我的课程撰写教材。这就是本书的缘起。我衷心希望您能喜欢本书。

在撰写本书的前期准备中，我阅读了所有与这一课题相关的讨论，包括报刊专栏、杂志文章、家事法庭的案件记录、古代哲学家的文献和现当代心理学家的著作等等。此外，我还聘请了一位训练有素的研究员，花一年半的时间专职在各大图书馆阅读我遗漏的知识。我们钻研心理学的渊深著作，查阅上百本期刊文摘，深入研究无数传记，试图借此发掘出从古至今的卓越领导者在人际交往上的独到之处。我们共同研读所有伟人的生平故事，范围从尤利乌斯·恺撒到托马斯·爱迪生，单单是西奥多·罗斯福的传记我们就阅读过上百个版本。我们决心不遗余力地挖掘出古往今来所有结交朋友、影响他人的实践理念。

我个人采访过许多名人雅士，其中不乏举世闻名的各界领袖，其中包括马可尼、爱迪生等发明家，富兰克林·德拉诺·罗斯福、詹姆斯·法雷等政治家，欧文·扬这样的实业家，克拉克·盖博及玛丽·碧克馥等电影明星，以及包括马丁·约翰逊在内的探险家。我试图通过访谈总结出他们为人处世的技巧。

基于这些资料，我准备了一次主题为“如何赢得朋友并影响他人”的简短座谈。这一座谈很快就扩充至一个半小时。多年来，我每个季度都在纽约的卡耐基学院讲授这一课。

我总会敦促听众在商务往来和日常生活中运用这些原则，然后回到课上分享他们的实践结果。学员们将这项作业视为一种有趣的试验——第一种也是唯一一种有关人性的试验——并跃跃欲试，乐在其中。

因此本书的写作并不是由言语堆砌而成，而是如同孩童的成长一般，通过对周遭世界的不断探索构建而成。这些探索来自上千名学员的真实经历。

起初，我们将总结出的经验印在卡片上。很快卡片就装不下了，扩充至明信片大小，继而是海报大小，紧接着又变为一系列手册。这本书就这样一步步成长起来，它的背后，是长达十五年的试验与研究。

我们在此呈上的结论，绝非纸上空谈。它们产生的效果如同奇迹。我曾经亲眼见证过这些原则如何颠覆了人们的生活。

请允许我举例说明。我有一位学员是企业家，管理着三百十四名员工。多年来，他肆无忌惮地责骂员工，从未说过一句感谢或鼓励的话。学习了本书中探讨的种种原则之后，这位管理者的处事哲学有了极大转变，公司面貌也焕然一新，员工变得热情忠诚，充满团队合作精神。他少了三百十四名敌人，多了三百十四个朋友。他自豪地说："以前在公司里没有一个人向我问好，员工一看到我走过来，都扭头假装没看见。现在我和他们打成一片，连清洁工都直呼我的名字。"

这位企业家的事业蒸蒸日上，生活也更加惬意。更重要的是，他从家庭和工作中找到了更多快乐。

通过运用这一原则，销售人员取得了显著的业绩增长，曾经将他们拒之门外的企业也成了他们的新客户。管理人员因此得到了更多职责和更高待遇，其中一位管理者汇报说这些待人接物的技巧令他近期

加了薪水。另一位管理人员供职于费城天然气公司，参加课程的时候已经六十五岁，因为自己的好强个性和领导不力正面临降职，培训不仅帮助他摆脱了这一危机，还给他带来了升职加薪的机会。

每学期课程结业的宴会上，都会有人特意来告诉我，自从他们的伴侣参加了这门课程后，家庭生活变得愉快多了。

人们对自身的改变带来的影响感到惊喜，视之如奇迹。他们迫不及待地想要和我分享这些成果，甚至等不及上课的时候，在周日就提前打来电话汇报。

某节课上讲授的原则令一位学员思绪万千，和同学们讨论至深夜。凌晨三点，人们陆续离去，他却仍在独自思索。他在那一刻幡然醒悟此前犯过的种种错误，感到眼前豁然开朗，仿佛看到全新世界的美好图景正徐徐展开，以至于激动得一天一夜都无法入眠。

这位学员是因为太过幼稚肤浅，才对新鲜观念全盘接受吗？当然不是。这位学员是一位见多识广的艺术经销商，也是当地的社交名流。他念过两所欧洲大学，熟练掌握三种外语。

在撰写这篇序言的时候，我收到了一位德国贵族绅士的来信，他的先辈曾在霍亨索伦王朝的军队中担任要职。他在横渡大西洋的轮船上写下了这封信，热情洋溢地分享了运用这些原则的心得。

一位在纽约土生土长、拥有一间大型地毯工厂的富豪评价说，在十四周的培训中，他学到的影响他人的学问比在哈佛四年学到的都多。这说法荒唐可笑吗？无论你怎么想，我只是如实将他的感想转述给你们。这位功成名立、作风保守的哈佛毕业生是在一九三三年二月二十三日晚上，在纽约的耶鲁俱乐部对六百名听众说出这句感言的。

哈佛大学著名教授威廉·詹姆斯曾经断言：“和人类所具备的潜能相比，我们仍处于蒙昧之中。人类的身心力量只有极小部分得到了发

挥。广义而言，人类个体远未到达极限。人类囿于自身习惯，从未将与生俱来的诸多能力发挥至极致。”

本书的唯一宗旨，即是帮助您挖掘“与生俱来的诸多能力”，唤醒潜能并从中获益。

普林斯顿大学前校长约翰·希本博士曾经说过：“教育，即为解决生活问题的能力。”

在您读过本书前三章后，如果并未觉得解决生活问题的能力有所增进，那么这本书对您而言堪称失败。诚如赫伯特·斯宾塞所言：“教育的最大目的并非增进知识，而是增进行动。”

这本书，即为一本行动之书。

戴尔·卡耐基

一九三六年

使用本书的九个建议

1.若想让此书发挥最大效用，有一项要求不可或缺。这一点比书中任何原则或技巧更重要。除非满足了这项要求，否则一千条理论对你都毫无意义。如果满足了这一点，那么你无需学习任何建议就可以成就自我。

这个要求是什么呢？那就是强烈的学习欲望，以及提高人际交往能力的坚定决心。

如何培养这种学习欲望？请在日常生活中时刻提醒自己这些原则的重要性，想象一下这些原则带来的更丰富、更充实、更幸福、更能够实现自我的生活。请反复提醒自己："人际交往能力决定了我的受欢迎程度、我的幸福感和自我价值。"

2.请先快速浏览每一章节，大致了解全书结构。可能你很想迫不及待地匆匆翻完整本书，但请克制住自己——除非你只是把读这本书当作消遣。如果你阅读此书是为了提高为人处世的能力，请回过头来细读全书。长远来看，这样做会令你事半功倍。

3.请在阅读中不时停下来仔细思考在读的内容，问问自己在什么场合能够实践这些建议。

4.阅读时请拿一支笔，把对自己有益的建议标记出来。如果这个建议很重要，请用下划线或星号重点标出。做标记会让读书的过程更

有趣，并且易于温习。

5.我认识的一位女士在一家大型保险公司担任业务经理。十五年来，她每个月都会浏览公司当月签署的保险合同。这些保单很多是重复的，但她月复一月、年复一年地坚持审读所有合同。为什么？因为经验告诉她，这是唯一能将条款牢记于心的方式。

我曾经花了两年时间撰写一本公共演讲方面的书。在写作过程中我总要时时回看，才能记得自己写过的内容。人们遗忘的速度是非常惊人的。

因此，倘若你想从本书中受益，匆匆翻阅一遍是不够的。通读本书后，最好每个月都能抽出几小时回顾一下。把这本书放在书桌上每天都看得到的地方，经常翻一翻，提醒自己未来广阔的进步空间。请记住，只有不断积极地温习并应用，才能将理论变为习惯。

6.萧伯纳曾经说过："人们永远无法被'教'会。"他是对的。学习是自主的活动过程，人们从实践中学习。如果你决心掌握本书中讲述的原则，就请付诸行动，抓住每一个机会运用这些理论。如果你不做，很快就会忘记。只有使用过的知识才会牢牢在你脑海中扎根。

书中的建议未必适用于所有场合。我在写作过程中也意识到实践这些建议是有难度的。譬如说，当你不快的时候，发火和指责比试着理解他人要容易得多；挑错也比夸赞容易；人们会自然而然地谈论自己想说的事情而非对方想听的事情；诸如此类。因此，当你阅读本书的时候，请提醒自己：你并非在汲取知识，而是在培养新的习惯，寻求一种新的生活态度。这需要时间、坚持和在日常生活中的不断实践。

因此，请把这本书当作一本行动指南，时常翻阅参考。每当你需要解决管教孩子、说服家人或是安抚客户等具体问题时，请不要听任自己的本能反应，因为第一反应往往是错的。请把书翻到你重点标记的那些章节，试试这些全新的理念，看看它们不可思议的效果。

7.不妨和你的家人或同事商定，每当你违反一个原则，就给他们一角钱或一块钱。把掌握这些理论当作愉快的小游戏吧。

8.华尔街一家银行的总裁曾在课上分享了他提高自我的方法。这位先生没怎么上过学，却是全美最著名的银行家之一。他说他的成功很大程度归功于一套自创的方法。我会尽量用他的原话来描述：

“多年来，我习惯把每天的日程记录下来。家人会把周六晚上的时间留给我独处，他们知道那是我固定用于自省和自我评估的时间。晚饭后，我打开日程簿，回想这一周的会谈、讨论和会议。我会问自己：

“‘上次我犯了什么错？’

“‘我的哪些做法是正确的？怎样能表现得更好？’

“‘从这次经历中我能学到什么？’

“一开始，这种每周回顾通常会让我觉得很不开心，为自己做的种种错事懊恼不已。但这些年下来，我犯的错误越来越少了，有时我甚至想拍拍自己肩膀，告诉自己干得不错。我年复一年地坚持这一自我分析、自我教育的过程，这个习惯让我受益匪浅，远胜于其他任何方法。

“这一做法提高了我的决策能力，让我在为人处世方面得到了潜移默化的进步。我向大家强烈推荐这个方法。”

为什么不用同样的方法审视一下自己是如何应用本书原则的呢？这样做有两个好处：

首先，这是一个有趣而无价的学习过程；

其次，你会发现自己待人接物的能力飞速提高。

9.请记下你对本书建议的实践成果，详细写下你的名字、日期和成就。记录自己的成就能够激励你不断进步。多年后，当你在某个深夜偶然翻到自己写下的成果，该多么有趣啊！

想要让这本书发挥最大效用，请：

1.培养学习人际关系技巧的强烈欲望；

2.每一章读两遍再读下一章；

3.阅读过程中，不时停下来问问自己，如何将每一条建议化为行动；

4.标出要点；

5.每个月温习；

6.抓住每次应用这些原则的机会，把本书当作解决日常问题的行动指南；

7.把学习过程当作游戏，每当朋友抓到你违反原则，就给他们一

角钱或是一元钱；

8.每周回顾自己是否进步，问问自己犯了哪些错，有哪些提高，收获了哪些经验；

9.在本书最后记录下应用这些原则的心得。

Chapter 01
Fundamental Techniques in Handling People
人际关系的基本技巧

Section 01
想采蜜就不要招惹蜂巢

一九三一年五月七日，一场震惊纽约的全城追捕进入了白热化阶段。数周搜捕后，“双枪”克罗利走投无路，被围困在西区大街的情人寓所。

一百五十名警察将克罗利藏身的顶楼团团包围。他们爆破屋顶，试图用催泪弹把这个“弑警杀人犯”熏出来。与此同时，四周的建筑上架起了机关枪，目标直指克罗利。双方的对峙持续了一个小时之久，手枪和机关枪的密集交火声响彻这个纽约最宁静的小区。克罗利蜷缩在厚沙发后面，不停地向警察开枪。上万名百姓目睹了这场枪战，群情激奋。这种场面在纽约历史上前所未有。

克罗利被捕后，警察局长穆鲁尼发表声明，称这个双枪暴徒是纽约有史以来最危险的罪犯之一。“他杀人眼都不眨一下。”这是警察局长的原话。

那“双枪”克罗利是怎么评价自己的呢？警察向公寓开火的时候，他写了一封信“致相关人士”。写信时他的伤口正汩汩流血，信纸上留下一道暗红的血迹。信中克罗利写道：“我的外表下藏着一颗疲惫的心。疲惫，但是善良，不会伤害任何人。”

时间倒退回不久前，克罗利和女友把车停在长岛的乡间小路上。两人正在车里亲热时，一位警官走过去，对他说：“请出示驾照。”

克罗利一言不发，突然连开数枪，警官中弹倒在血泊之中。克罗利跳下车，拔出对方身上的配枪，又向垂死的警官补了一枪。这就是那个声称自己“疲惫，但是善良，不会伤害任何人”的杀人犯。

克罗利被判处电椅死刑。被押送至兴格监狱的那一刻，他是否曾

悔过说："这就是我杀人的下场？"不，他仍在为自己开脱："这就是我自卫的下场。"

整个事件的重点是，"双枪"克罗利竟对自己的暴行毫无愧疚之心。

你觉得这只是歹徒中的个例？那好，再看看下面这个例子：

"我将人生中最好的时光奉献给了人们，让他们生活无忧，而我得到的回报只有骂名，终日在被追捕中逃命。"

这话是阿尔·卡彭说的。没错，就是那个臭名昭著的全民公敌，在芝加哥横行霸道的黑帮头目。他不仅毫不羞愧，还认为自己造福大众，觉得人人都误解他、亏欠他。

无独有偶，达奇·舒尔茨命丧纽瓦克的黑帮火并之前也是这么评价自己的。这个纽约的"过街老鼠"，在一次报纸采访时称自己为社会恩人。他心底里竟真的这么认为。

我和兴格监狱的典狱长路易斯·劳斯就此通信讨论过。他在信中说："兴格监狱很少会有罪犯承认自己是坏人。他们和你我一样，有共通的人性，所以他们给自己找借口，向你解释为什么要撬开保险箱，为什么会扣动扳机。他们试图为这些反社会的行为寻求一个恰当的理由，不管这理由是否站得住脚，他们都坚信自己的行为是正当的，不应该被关进监狱。"

如果连阿尔·卡彭、"双枪"克罗利、达奇·舒尔茨，以及监狱里关押的那些无法无天的罪犯都认为自己什么都没做错，那么你我身边的人是否更是如此？

连锁百货商场的创始人约翰·沃纳梅克曾经承认："三十年前，我就懂得抱怨是愚蠢的行为。克服自己的种种缺点就已经够我忙的了，哪还有精力去抱怨上帝为何不把天赋平分给每个人。"

沃纳梅克很早就参透的道理，我却摸索了几十年才认识到——百分之九十九的情况下，不管犯下多严重的错误，人们都不会责备自己。

批评是无用的，它激起抵触，让人急于辩白；批评是危险的，它伤害自尊，甚至让人萌生恨意。

著名心理学家B.F.斯金纳在动物实验中发现奖励比惩罚更有效——得到奖励的动物比受到惩罚的动物学习更快，学习效果也更加显著。此后的研究进一步证明这个结论同样适用于人类。批评带来的并不是改变，而是怨恨。

另一位心理学家汉斯·塞利也曾说过：“我们对他人的肯定有多渴望，对责备就有多恐惧。”

责备所引发的怨恨不仅于事无益，更会打击家人、朋友和员工的积极性。

乔治·约翰斯顿是俄克拉荷马州一家工程公司的安全管理者。他的职责之一是确保员工在工地上戴好安全帽。每次看到不戴安全帽的员工，乔治都会搬出相关规定，勒令对方服从。员工虽然不情愿地妥协了，但等他一走，就会立即把帽子摘掉。

于是约翰斯顿决定换一种方式。当他再发现到违反规定的员工时，就设身处地地询问他们帽子尺寸是否不合适，或者戴起来不舒服。之后他和颜悦色地提醒员工安全帽是用来保护他们的，建议他们戴上帽子以保障自己的安全。这样一来，员工的抵触情绪大大降低，违规的现象也显著减少。

古往今来，这样的例子比比皆是，一次次地向我们证明批评是徒劳无益的。让我们重温一下西奥多·罗斯福和塔夫脱总统之间那次著名的争论吧，正是那次争论导致共和党内部分裂，伍德罗·威尔逊趁机入

主白宫，并在第一次世界大战中写下浓墨重彩的一笔，改变了历史的走向。

一九〇八年，在西奥多·罗斯福的支持下，塔夫脱当选美国总统。老罗斯福随后前往非洲猎狮。他回到美国后，对塔夫脱的执政方式累积的种种不满一起爆发。他公开抨击塔夫脱的保守主义，亲自角逐第三任总统职位，并组建了公麋党。共和党因而元气大伤，在随后的选举中，塔夫脱和共和党仅得到了佛蒙特和犹他两个州的选票——这是共和党成立以来最惨重的失败。

西奥多·罗斯福归咎于塔夫脱，那么塔夫脱是否内疚呢？完全没有！他眼含热泪，说道："如果可以重来一次，我还会做出同样的决策。"

究竟谁对谁错？罗斯福还是塔夫脱？老实说，我也不知道——因为这根本无关紧要。重点是，西奥多·罗斯福的严厉指责并没有让塔夫脱承认自己犯了错，反而令后者一次次地辩白，含着热泪重申："我不认为自己哪儿做错了。"

让我们再来回顾一下二十世纪初期的蒂波特山油田丑闻。这一事件令当年的媒体炸了锅，在整个美国引发轩然大波——在美国历史上，这样的政治丑闻可是前所未见。事情的来龙去脉是这样的：当时，美国内政部长艾伯特·福尔效力于哈定总统内阁，并负责埃尔克山和蒂波特山的油田开采招标，开采的石油将预留给海军使用。谁知这位内政部长并未就此公开招标，而是直接把这份肥差外包给了他的朋友——爱德华·多希尼。作为回报，多希尼"借给"福尔十万美元。于是，福尔专横地命令海军陆战队开进油田，暴力驱赶附近的开采商。在刀枪胁迫下放弃开采的商人将福尔告上法庭，蒂波特山丑闻由此大白于天下。这一丑陋交易令民众哗然，福尔锒铛入狱，哈定政府和共和党的公信力也因此一落千丈。

福尔因此受到了排山倒海般的谴责。他对此悔悟了吗？完全没有！数年后，赫伯特·胡佛在一次公开演讲中暗示哈定总统被朋友背叛，才会郁郁寡欢，含恨离世。福尔夫人听闻此言，从椅子上跳起来，挥着拳头哭喊说：“什么？福尔背叛了哈定？一派胡言！我丈夫从未背叛过任何人。哪怕有一屋子黄金放在他面前，他都不为所动。他才是被人背叛的那个，而你们却把他钉上了十字架！”

你都看到了——这就是人性。作恶者怪罪所有人，却从不悔过。世人皆是如此。下一次，当指责的话语即将脱口而出的时候，我们不妨三思，想一想阿尔·卡彭、“双枪”克罗利和艾伯特·福尔。指责如同回旋镖，总会伤及自身。被批评的人或是为自己辩护，以同样的指责回击；或是像那位塔夫脱绅士一样，无辜地辩解“我不认为自己哪儿做错了”。

一八六五年四月十五日清晨，在一家廉价公寓的走廊尽头，亚伯拉罕·林肯躺在床上，奄奄一息。公寓对面就是福特剧院——约翰·沃克斯·布斯在那里枪击了林肯。林肯在破旧的床铺上斜卧着——这张床相对他的身高而言太短了，床上方挂着一幅罗莎·邦赫《马市》的蹩脚仿制品，破旧的煤油灯摇曳着惨淡的昏黄灯光。

在林肯弥留之际，美国战争部长斯坦顿痛惜地说：“他是全世界最优秀的领袖。”

林肯是如何赢得民众爱戴的？我曾花了整整十年的时间研究他的生平，并用三年著成了《你所不知道的林肯》（Lincoln the Unknown）一书。我相信这一研究的详尽和全面无人能及。在研究过程中，我特别注意了他为人处世的方式。林肯是否也曾以批评为武器？答案是肯定的。当他还是个居住在印第安纳州彼金湾的年轻男孩时，他不仅批评别人，还在信和诗歌中大肆讥讽。他故意把这些信放在人们的必经之路上，其中一封信令对方记恨了他一生。

林肯搬到伊利诺伊州的斯普林菲尔德之后，成了一名执业律师。他屡次在报纸上公开抨击对手，甚至差点因此送命。一八四二年秋天，林肯给斯普林菲尔德日报寄了一封匿名信，嘲讽詹姆斯·谢尔兹——一位自负又好斗的当地政客。文章一经刊出，谢尔兹立刻沦为全城的笑柄。他羞愤交加，一跃上马，找到林肯要求决斗。林肯本不愿比武，但为了保存颜面，只得硬着头皮答应。他借着臂长的优势，选了骑兵用的阔剑，并向一位西点军校的毕业生请教剑术。决斗当日，谢尔兹和林肯按照约定来到密西西比河畔，在岸堤上对峙。两人都做好了战斗至死的准备。幸运的是，在千钧一发之际，两人各自的支持者及时赶到，阻止了惨剧的发生。

这是林肯一生中最惨痛的教训，他也因此学到了为人处世最宝贵的一课。从那之后，他再也没有写过侮辱人的字眼，也不再出言讥讽。确切地说，在那之后，他几乎从未批评过任何人任何事。

在内战期间，林肯轮番更换波托马克军团的首领——麦克莱伦、波普、伯恩赛德、胡克、米德——却节节败退，令其绝望地在房间里踱来踱去。北方的民众都在指责这些将军无能，然而林肯却秉承“不以恶待人，以仁爱相处”的原则，对此始终保持沉默。他的座右铭之一是“你们不要论断人，免得被人论断”。

当林肯夫人与周围人尖刻地指责南方叛军时，林肯说：“不要苛责他们。如果我们处境相同，也会做出同样的事。”

然而假如有一个人有资格抱怨的话，这个人一定是林肯。看到下面这件事之后，你一定会同意我的说法。

一八六三年七月一日，葛底斯堡战役爆发。七月四日晚，风暴笼罩大地。倾盆大雨之中，罗伯特·李将军的部队一路向南溃败，退到波托马克，被暴雨中愈加汹涌的波托马克河挡住去路。前有湍急河流，后有追击部队，南军陷入绝境，无路可逃。林肯知道这是天赐良机，

只要拿下这些残兵败将，便可宣告战争结束。林肯发电报命令米德将军立即出兵，无需通过军事会议，同时送去口信，特别叮嘱军机不可延误，须火速采取行动。

米德将军是怎么回应的呢？他在踌躇之下竟违背上级的命令，召开军事会议。他为自己找了各种借口，电报答复说不愿出兵攻击。拖延之中，波托马克河水位下降，李将军趁机率军南逃。

林肯简直怒不可遏。“这意味着什么！”他咆哮着，对儿子大发雷霆说，“天啊，这意味着什么！他们就在我们眼皮底下，只要动动手指，胜利就是我们的，然而无论我说什么都指挥不动这支部队。这种情况下，随便什么人都能轻而易举地把李将军拿下。要是当时我在那儿，我早就亲自上阵了！”

在极度失望中，林肯坐下，摊开信纸。那时的林肯言辞谨慎，为人克制，因此这封信中的指责于他而言，已是极为严厉。

> 亲爱的将军：
>
> 我认为你对李的逃脱引发的严重后果一无所知。他本已进入我们掌握之中，胜利在此一举，倘若当时将其击溃，内战早已结束。如今，战争被无限期延长。在那样有利的情况下，你尚不能击败对方，那面对已逃至大河以南的敌军，你又如何以三分之二的兵力取胜？对此抱任何希望都是荒谬的，我已经对你的能力丧失信任。天赐良机被你白白错过，我对此极为失望。

你觉得米德将军读到信会作何感想？

事实上，米德从未读到这封信——林肯没有把信寄出。在他离世之后，人们在他的遗稿中发现了这封信。

我的推测是，林肯写完这封信后，望着窗外，对自己说：“等一

下。我不应如此轻率。我坐在静谧的白宫里对米德发号施令当然容易，然而如果我像米德一样身在葛底斯堡，目睹着家破人亡和血流成河，耳边呼啸着伤者的呻吟和尖叫，也许我并不会急于出兵；如果我像米德一样个性内敛，或许也会同他一般踌躇。无论如何，事已至此。如果寄出这封信，我固然发泄了自己的感受，但米德一定会辩白，甚至反而质疑我。这样不仅会引发不愉快，损害他作为指挥官的威信，甚至有可能逼得他无路可退，愤而辞职。”

也许正因如此，林肯放下了信。过往的经验告诉他，指责和批评徒劳无益，于事无补。

西奥多·罗斯福曾经说过，在他担任美国总统时，每当遇到难题，他总会靠着椅背，凝视办公桌上方的林肯画像，思索“如果林肯面临同样的处境，他会怎么做，他会如何解决这个难题”。

下次我们想教训对方的时候，不妨先拿出五美元的纸币，看看上边的林肯头像，问问自己：“林肯会怎么处理这个问题？”

马克·吐温也经常乱发脾气，在信中写下尖酸刻薄的话。他曾经怒气冲冲地给一个招惹他的人写信说：“赶紧去申请死亡许可证吧。你要是胆敢再张口，许可证就能派上用场了。”还有一次，他写信给编辑，抱怨校对竟敢“改我的标点和拼写”，并命令说“照着我的原稿把这件事解决，务必让那个校对的建议烂在他那装满糨糊的脑子里”。

写信发泄之后，马克·吐温心情好多了，不过这些信并未伤到他人——他妻子偷偷把信藏了起来，从未寄出。

你是否也曾想过教训或者改变别人？我全力支持你。不过，为什么不从你自己开始呢？自私一点说，改变自己远比改变他人令你受益更多，并且风险更小。孔子曾言：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”

我年少猖狂时，曾经贸然给美国文坛的泰斗理查德·哈丁·戴维斯写过一封愚蠢的信。当时我正在给杂志写一篇介绍作家的文章，希望戴维斯能够谈谈他的写作方法。在那之前我刚收到了一封别人的信，文末有一句“根据口述整理，未经本人审阅”。我为这句话深深折服，觉得此人一定是个大人物，忙到没空写亲笔信。我当时虽是个一文不名的小人物，但为了给戴维斯留下深刻印象，所以照猫画虎，自命不凡地在信末抄下这句“根据口述整理，未经本人审阅”。

戴维斯并未回信。他只是把我的信原封不动地寄了回来，最下方潦草地写了一句“您的态度之恶劣，叹为观止，登峰造极”。是的，我确实搞砸了，理应自食其果，然而人性的弱点令我恼羞成怒。直到十年后，我读到戴维斯离世的讣告时，那封信带来的挫败感仍然仿似昨日——尽管我羞于承认这一点。

若想激怒对方，你只需以激烈的批评作为武器；即使那批评合情合理，对方都可能会记恨终生。

和人打交道时，请牢记这一点——人并非理性生物。他们由情感驱使，被偏见支配，傲慢与虚荣是他们的动力之源。

作家托马斯·哈代在英国文学史上光芒四射，却因为他人的指责而就此封笔；英国诗人托马斯·查特顿面对刻薄的批评，以自杀作为他的回答。

本杰明·富兰克林年轻时言辞笨拙，成熟后却圆滑世故，因待人接物十分得体而被任命为美国驻法大使。他的成功之钥是什么？“从不出口伤人，”他说，“对每个人都称赞有加。”

批评、指责和抱怨是蠢材与生俱来的“才能”；理解和宽容却是对人品和自律的极大考验。

卡莱尔曾言：“伟人的伟大之处，从他对待小人的态度中可见一

斑。”

鲍勃·胡佛是世界知名的试飞员，飞行表演中总少不了他的身影。然而，据《飞行操作》（Flight Operations）杂志记载，在某次飞行表演后，胡佛照常从圣地亚哥飞回洛杉矶，不料在三百英尺的高空，两个发动机刹那间同时停止运转。胡佛急中生智，凭借高超的技巧成功迫降。虽然万幸无人伤亡，他驾驶的飞机却因这起事故而彻底报废。

胡佛一落地，就立即去查看飞机的燃料——正如他所料，这架二战时期的螺旋桨飞机本应使用汽油，却误加了喷气式发动机的燃料。

回到机场，胡佛立刻找来负责加油的机修工。那位年轻的机修工正为铸成大错而害怕得瑟瑟发抖，一见到胡佛，就流下痛悔的眼泪。他的失误不仅摧毁了一架造价高昂的飞机，还险些夺去三个人的性命。

胡佛有多愤怒可想而知。机修工本以为这位功勋卓著、处事严谨的飞行员会把他骂得狗血淋头，然而出人意料地，胡佛并未责怪他，甚至连一句重话都没有说。胡佛揽过机修工的肩膀，对他说：“我相信你再也不会这么做了，你明天来为我那架F-51服务吧。”

每个家长都会批评孩子。也许你以为我会劝言“别这么做”，但我只想提一个小小的建议——在批评孩子之前，请先读一读这篇经典之作《爸爸忘记了》。它最早刊载于《人类家园》（People’s Home Journal）杂志，后经《读者文摘》（Reader’s Digest）缩编。经过作者许可，我将它摘录于此。

《爸爸忘记了》以其诚挚的情感，在亿万读者心目中引起共鸣，成为经久不衰的经典作品。文章付梓之后，一次次地重刊。作者W.利文斯顿·拉尼德写道：“在全国的报纸媒体上，在上百种期刊杂志中，这篇文章被译成各国文字刊载；在学校、教堂、讲座中，人们一次次

地提到这篇文章；在电台里，在大学校刊中，在中学杂志上，这篇文章被一次次地重温。有时候，简单的文章也可以打动人心——我相信这篇文章做到了。”

爸爸忘记了

W.利文斯顿·拉尼德

我想对你说，我的儿子：写下这些话时，你睡得正酣。你的小手放在脸蛋下面，弯曲的金发被汗水濡湿，紧贴着额头。我独自一人偷偷走进你的房间。几分钟之前，我在书房里读报时，强烈的懊悔折磨着我的内心。因此，这一刻，我歉疚地来到你的床边。

这些事始终在我心头萦绕，我的儿子：我之前一直对你乱发脾气。上学之前你不好好洗脸，我骂了你；你不把鞋擦干净，我又数落你；你把东西乱丢，我对你大声嚷嚷。

吃早餐时我也一直在挑你的毛病——你把饭洒了，你嚼得太快，你把胳膊肘放在桌子上，你面包上的黄油抹得太厚……你去玩的时候我正要出门赶火车，你转过身来，挥着小手对我喊：“爸爸再见！”我却紧皱眉头，以这句话回答你：“别驼背！”

下午又是如此。回家途中，我审视着你——你正跪在地上打弹珠，袜子都磨破了。我强行把你拽回家，让你在小伙伴面前丢脸。“袜子很贵的！等你自己赚钱的时候你就知道珍惜了！”你听听，我的儿子，这就是一个当父亲的说的话！

你还记得吗，后来我在书房里看报纸的时候，你怯生生地走过来，眼睛里闪过一丝伤心。我抬了抬眼，对你的打搅很不耐烦。你在门口犹疑着，而我却厉声问：“又有什么事？”

你什么都没说，只是一阵风似的跑过来，抱住我的脖子，亲了亲我。你的小胳膊紧紧地搂着我，上帝赐予的爱意如花朵般在你的心中盛开，连我的漠视都不曾令它枯萎。然后你就转身跑掉了，我听到你啪嗒啪嗒跑上楼的声音。

就在那时，我的儿子，报纸从我手中滑落，我心里充满了厌恶和惊惧——我什么时候变成了这样？吹毛求疵、任意斥责——这就是我对一个小男孩的回报。我不是不爱你，我的儿子，我只是对你抱有那么多的期待，总是用大人的标准衡量你。

你个性中有那么多优点，那么美好，那么真诚。你跑进来亲我，同我道晚安，幼小的心灵如同黎明破晓时点亮群山的阳光。今晚，其他任何事情都不再重要，我的儿子。我在你的床边悄悄跪下，心中充满愧疚。

我知道这忏悔于事无补，我知道你或许还不懂得这些话的含义，但是我下定决心，从明天起，要做一个合格的父亲。我要成为你最好的朋友，你难过的时候，我陪你难过，你大笑的时候，我陪你大笑。当不耐烦的言语再次涌到嘴边，我会闭紧双唇，提醒自己：“他还只是个孩子，一个小孩子！”

我很抱歉一直把你当作大人来对待。而现在，我仔细地端详着你，我的儿子，端详着你困倦地蜷伏在婴儿床里，此刻我才真真切切地意识到，你还那么小。仿佛就在昨天，你还躺在妈妈的臂弯里，依偎着她的肩膀。我对你要求得太多了，太多了……

就让我们以理解代替指责，设身处地去想一想对方缘何如此——这比简单的批评要有益得多，也有趣得多。同情、宽容和善意将会由此萌生。“了解一切，就能宽恕一切。”

诚如约翰逊博士所言：“未到末日之时，主耶和华不欲审判世

人。”

那么你我又有什么资格武断地评判他人呢？

原则 1

不要批评，不要指责，不要抱怨

Section 02
人际交往秘笈

普天之下，让他人为你效劳的方法只有一个。你不相信吗？真的只有这一个——让对方心甘情愿地自发去做。

请记住，除此以外，别无他法。

想要别人的手表，你当然可以直接拿枪抵着他；想让员工配合工作——表面上配合——你当然可以用开除威胁他们；想让孩子听话，你当然也可以责骂或是恐吓。但是这些粗鲁的手段所引发的后果不言而喻。

若想请你为我做事，唯一的方法就是给你想要的。

那么，你想要什么呢？

西格蒙德·弗洛伊德称，对性和成功的欲望是人类的永恒动机。

美国哲学家约翰·杜威对此看法略有不同。杜威博士说，人性中最深层的动力是“对重视的渴求”。这一至关重要的结论将在全书中得以体现，请牢记在心。

人类究竟需要什么呢？人类真正的需求并不多，但都源自最原始最坚定的渴望。下述即是人人都渴求得到的：

1. 健康长久的生命
2. 食物
3. 睡眠
4. 金钱，以及金钱能换来的东西
5. 来世灵魂不灭
6. 性生活的满足

7. 子女幸福安康
8. 被重视的感受

通常情况下，这些需求不难实现，只有一点是例外；这一点，弗洛伊德称之“对成功的欲望”，杜威谓之“对重视的渴求”。人们对它的渴望，与对食物和睡眠的渴望同样迫切，却难以餍足。

林肯曾在信中开门见山地写下“人人都喜欢被称赞”。威廉·詹姆斯亦曾断言“人性的根源深处，强烈渴求着他人的欣赏”。不知道你是否注意到，他并没有用“希望”、“想要”或是“向往”等温和的措辞，他的原话是“强烈渴求”。

这渴求如此强烈，在每个人的心底蠢蠢欲动，而深谙个中道理的人却凤毛麟角。若有人能一解他人心灵之渴，便能轻易掌控他人的心，在他不幸与世长辞的时候，“连素昧平生的人都会为他掬泪”。

希望“感到自己重要”也是人与动物的最大分别之一。我的孩提时代在密苏里州的乡下度过。那时，父亲在农场里饲养了杜洛克红猪和纯种白面牛。我们把家养的动物带到中西部的乡村集市和家畜展会上，赢得了好些头等奖。父亲把这些蓝色的荣誉绶带别在白棉布上，每当有朋友来家里做客，他都会自豪地捧出这块棉布。棉布那么长，他拉着一端，我拉着另一端，把那些荣誉展示给宾客们看。

红猪从不会在意它们赢得的那些奖章，但父亲却那么在意，这些荣誉让他觉得自己是有用的。

如果我们的祖先没有感受到人性的召唤，强烈渴求成就感，我们就不会有现今的文明。没有这一渴求，人类无异于动物。

是这一渴求，令从未接受过教育的穷苦小工拿出得之不易的五十美分，买下被人弃于杂货筐中的二手法律书。你也许曾经听说过这个杂货店小工，他的名字叫作林肯。

是这一渴求，激励狄更斯著成不朽名作，令克里斯托弗·雷恩爵士创造出恢弘建筑，使洛克菲勒积累了用之不竭的万贯家财。也正是这一渴求，让你富有的邻居建起浮夸的豪宅——哪怕他根本不需要那么大的房子。

是这一渴求，让你想拥有最新潮的时装，开最绚丽的车，在外人面前夸耀子女有多聪慧。

是这一渴求，诱惑年轻人加入帮派，犯下罪行。纽约市警察局长穆鲁尼曾经说过，这些年少的罪犯轻狂自大，他们入狱后索要的第一件物品，竟是那些把他们标榜为“少年英雄”的报纸。他们为和名人们出现在同一版面而沾沾自喜，刑期对他们来说似乎没什么大不了。

如果你愿意告诉我什么事情最让你有满足感，我就能知道你是怎样的人。这一点决定了你的个性，对你的人生之路也具有最重大的影响。为了满足自我，约翰·洛克菲勒出资在北京建起一座现代化医院，照顾成千上万与他素未谋面的穷苦人们；迪林格却走上了犯罪的道路，通过抢劫和杀戮满足自我。当联邦调查局的探员围捕他时，迪林格冲进明尼苏达的一间农舍，大喊：“我就是迪林格！”被当作头号公敌让他自命不凡、得意洋洋地声明：“我不会伤害你们，但我就是传说中的迪林格！”

诚如你所见，同样是为了寻求自我满足，洛克菲勒与迪林格采取的方式迥然不同。

连名人也渴求得到他人的重视——这样的趣闻轶事在历史上并不少见。乔治·华盛顿喜欢被人称为“美利坚合众国的总统阁下”，哥伦布主动请封“印度总督、海军上将”之名，凯瑟琳大帝拒绝阅读未尊称她为“女皇陛下”的信，而林肯夫人在白宫中像母老虎一样对格兰特夫人大叫：“你竟敢不经我允许就擅自坐下！”

一九二八年，富豪资助伯德上将远征南极，是因为新发现的冰山

将以他们的名字命名；维克多·雨果的最大心愿是巴黎为了纪念他而改名；连呼风唤雨的莎士比亚，都曾试图为他的家族争取一枚盾徽以光宗耀祖。

为了博得同情和关注，人们有时会假装弱小，从而获得存在感。麦金莱夫人就曾要求身为美国总统的丈夫把国家大事置于一旁，花好几个小时的时间什么都不做，躺在床上搂着她哄她睡觉。为了得到丈夫的关心，她看牙医时坚持让丈夫陪在旁边，为此不惜大闹一场，逼迫丈夫取消和国务卿约翰·海伊的会议。

作家玛丽·罗伯茨·莱因哈特曾经跟我讲过这样一件事。一个年轻活泼的姑娘总是把自己弄得病恹恹的，借此得到关心。“大概是日渐增长的年龄给她带来了很大压力，”莱因哈特夫人说，“有一天，她突然觉得未来的生活了无生趣，自己注定孤独终老。

“于是这个姑娘每天窝在三楼的闺房里，托病在床。十年间，她的老母亲每天爬上爬下地伺候她。有一天，老母亲疲劳过度，倒下就再没起来。起初，这姑娘愈加憔悴；之后某一天，她竟然想通了，起床穿上衣服，重新开始面对生活。”

一些专家证实，当民众在残酷现实中得不到存在感的时候，一些人就会转而在疯癫的梦境中追寻，从而罹患精神疾病。在美国，精神疾病的比例高于其他所有疾病的总和。

精神分裂的成因是什么？这个问题的涵盖面太广，没有人能够给出权威回答。但是以目前的知识，有些特定疾病会破坏脑细胞，进而导致精神分裂，譬如梅毒。大约百分之五十精神疾病病例的诱因是这一类物理损害，其中包括脑损伤、酒精中毒以及其他伤病。然而令人惊骇的是，专家在另外百分之五十病例中完全没有发现任何脑细胞方面的异常。在高倍显微镜下，这些精神病患者的细胞组织如你我一样健康。

究竟是什么导致这些看似正常的患者精神失常？我带着这个问题拜访了知名精神病医院的主任医师。这位医生是业内权威人士，曾获得这一领域的最高荣誉。他向我坦陈，就目前的研究来看，没人能够确切地解释精神疾病的成因，但是他也强调说，一些精神分裂患者确实在疯癫中得到了现实世界中无法获得的被重视感。他给我讲了下面这个故事：

“我有一位病人，她的婚姻极其不幸。她原本期待从这场婚姻中得到爱情、性满足、孩子和社会地位，但是生活无情地打碎了她所有的希望。她丈夫一点都不爱她，甚至连饭都不和她一起吃，还要求她每餐把饭送到楼上。她没有孩子，在社会上也毫无立足之地，于是渐渐精神失常。在她的想象中，她已经和丈夫离婚，改回娘家姓；现在她坚信自己嫁入了英国皇室，坚持让我们称她为‘史密斯夫人’。

“至于孩子，每天晚上她都臆想自己有了小孩。每次我去看望她，她都热切地说：‘医生，我昨晚生了小孩。’”

生活残酷地摧毁了她所有的希冀。她的梦想在现实的尖石上撞得粉身碎骨。但是在她自己的幻想之岛上，阳光终日和暖，船帆高高飞扬，海风围绕着桅杆欢唱。

我不知道这是幸运还是不幸。医生诚恳地说：“哪怕我有机会令她的神志恢复正常，我也不愿意这么做。她现在这样要快乐得多。”

人们如此渴望他人的认同，甚至不惜以发疯为代价。由此可见，人们有多么需要被重视，真诚的称赞能创造多大的奇迹。

查尔斯·施瓦布是全美最先步入“百万美元俱乐部”的传奇人物之一。那时还不用缴所得税，每周能入账五十美元就已经非常可观——而施瓦布一年的薪水竟超过了一百万美元，相当于每周两万美元，前者的四百倍。三十八岁那年，他被安德鲁·卡内基看中，出任董事长，掌管一九〇一年新成立的美国钢铁公司（此后不久，施瓦布接受伯利

恒钢铁公司邀请，离开美国钢铁公司。他将前者扭亏为盈，令其一跃成为全美最赚钱的公司之一）。

是什么令安德鲁·卡内基不惜以每天三千美元的高价留住施瓦布？施瓦布是天才吗？不见得。施瓦布比别人更懂钢铁？也未必。施瓦布本人亲口告诉我，他手下的员工比他懂行得多。

施瓦布说，这个价格是付给他卓越的人际交往能力。我问他是如何做到的，下面就是他的回答。每一个家庭、学校、商店和办公室都应当把这些话装裱起来，挂在墙上；孩子们应该记住这些话，而不应把时间浪费在背诵拉丁语的动词变化和巴西的年降水量上面；如果你我践行这些话，我们的一生将由此改变。

“我的能力在于激发周围人的热情，” 施瓦布说，“我拥有的最大资本，是赞赏和鼓励，我以此方式激发人们的潜能。

“没有什么比上司的批评更打击一个人的积极性了。我从未批评过任何人。我认为给人们正面激励对工作至关重要，所以我喜欢鼓励他人，不愿意吹毛求疵。如果我看到任何闪光点，我会由衷地赞许，不吝啬赞美之词。”

这就是施瓦布的诀窍。听起来简单，但是普通人在日常生活中是怎么做的呢？反其道而行之！有任何不如意，他们立刻毫不留情地斥责下属；而遂意的时候，他们却将下属的努力视若无睹。就像那句老话所说：“好事不出门，坏事传千里。”

“我交友广泛，认识的名人雅士遍及世界各地，”施瓦布说，“我发现无论对方成就有多么斐然，在被赞许时都会工作得更加尽力，而被批评时则截然相反。”

施瓦布提到的这一点，也正是安德鲁·卡内基取得卓越成就的原因之一。不管在公众场合还是私下，他都从不吝于赞美同事和下属。

安德鲁·卡内基甚至在墓碑上都不忘记赞美他人。他给自己写的墓志铭是这样的："此处长眠之人，幸甚曾得智者常伴左右。"

真诚的赞美也是老约翰·戴维森·洛克菲勒为人处世的秘诀之一。他的合伙人爱德华·贝德福德曾因在南美的亏本买卖令公司损失了上百万美元。洛克菲勒本应大动肝火，但他清楚贝德福德已经拼尽全力，无论问责与否，损失都已无法挽回。于是他发自内心地鼓励贝德福德，称赞他成功地保住了百分之六十的投资。"这已经很不错了，"洛克菲勒说，"即使作为高层管理者，也有比这糟得多的时候。"

我的剪报中收藏着这样一个小故事，虽然它是虚构的，但却道出了一个真理。我想在此与你们分享。

这个听起来有点无聊的故事是这样的——在一整天的辛苦劳作之后，农妇回到家里，把一捆干草扔在家里老少爷们的饭桌上。男人们愤怒地质问她是不是疯了，她回答道："怎么了，这会儿你们倒知道抱怨了？我给你们这些男人做了二十年饭，半句回应都没听到过。我还以为吃饭吃草对你们来说都一样呢。"

几年前曾经有人做过一项调查，研究妻子们离家出走的原因。请你猜猜看，最主要的原因是什么？答案是"不被珍惜"。我敢打赌男人离家出走的原因也会是如此。我们总是对伴侣的付出习以为常，却忘记了他们也需要被称赞、被感激。

我班上的一位学员把他和妻子之间的小故事讲给我们听。他的妻子和教会的教友们一同参加了一个自我提升的培训。作为课后作业，她请丈夫列出她的六点不足，帮助她成为更好的妻子。这位学员对全班说：

"刚听到这个要求的时候，我很诧异。老实说，要找出她的六个缺点简直是分分钟的事儿——要知道，她挑我的毛病能挑出一千个——但是我没有马上回应。我跟她说：'我想想看，明天早上再跟你

说。’

“第二天，我早早起了床，悄悄给花店打了个电话，请他们帮我准备六枝红玫瑰，在卡片上面写：‘我想不出任何你需要改变的地方，我爱你的全部。’

“那天晚上我回到家，你们猜谁跑出来迎接我？没错，就是我妻子。她几乎都要哭了。不用说，我很高兴我并没有像她要求的那样挑她的毛病。

“那个周日，她去教堂做礼拜时，对教友们讲了这件事。和她一起参加培训的女孩们纷纷走过来对我说：‘这真是天底下最贴心的举动！’那时我才突然意识到，称赞是多么重要。”

制作人佛罗伦兹·齐格菲尔德以其“歌颂美国女性”的能力，在百老汇出尽风头。在他的打造下，一个个其貌不扬的怯懦少女摇身一变成为耀眼巨星，在舞台上绽放出神秘性感的动人光彩。他深知赞美与自信的力量，因而体贴殷勤得无微不至，令女人深信自己魅力非凡。他的关切既实际又浪漫——他曾把歌舞团女演员的工资从一周三十美元加到了一百七十五美元，也曾在《富丽秀》（Follies）首演当晚亲自为每个人发去贺电，还给每位参演的姑娘送上大捧娇艳欲滴的玫瑰花。

我曾对风靡一时的禁食风潮感到好奇，跟风尝试，六天六夜没有进食。这并没有听起来那么困难，第六天结束的时候，我的饥饿感并不比第二天强烈。但话说回来，人人都知道如果连续六天不让家人或雇员进食就等同于犯罪，却连续六天、六周，甚至六十年地吝啬他们的真诚称赞，他们忽略了这一点——人们像渴求食物一样渴求被认同。

在电影《重聚维也纳》（Reunion in Vienna）中，饰演男主角的影星亚弗雷德·伦特曾经说过这样一句话：“除了对自尊的滋养，我别

无他求。”

我们注意孩童、家人和员工的营养，关心他们的健康，却忘记自尊同样需要营养和关心；我们烤牛肉和土豆为他人提供养分，却拒绝提供精神食粮，从未意识到赞许的话语将如同晨星一般，在他们的记忆中熠熠生辉，亘古不灭。

真挚的赞美能够改变人的一生。保罗·哈维在他主持的电台节目《余事》（The Rest of the Story）中，就讲过这样一个故事。故事发生在若干年前的底特律。史蒂夫·莫里斯的老师请他帮忙在教室里找一只跑丢的小老鼠。这位老师相信上天一定给了史蒂夫别的孩子不具备的天赋，因而郑重地请他帮忙；上天确实赋予了史蒂夫更加敏锐的听力，以弥补这个双目失明的男孩。对于史蒂夫来说，这是人生中第一次有人肯定他的价值。这么多年过去了，史蒂夫依然清楚地记得，老师当年的肯定如何给了他生活的勇气。从那天起，史蒂夫专注于发挥自己在听觉上的天赋，以史蒂夫·旺达为艺名，在舞台上大放异彩，成为七十年代当红的歌手和作曲家。

一些读者看到这里可能会在心里暗想："不就是阿谀奉承嘛！我试过这个法子，不管用——至少对聪明人不管用。"

阿谀奉承当然注定失败。明辨是非的人一眼就能看穿其肤浅与虚伪。当然，也有些人恰恰相反，对赞美的渴求往往会令其不辨真假照单全收，正如久饿之人会饥不择食一样。

连维多利亚女王也容易被奉承话左右。英国首相本杰明·迪斯雷利透露说，他在与维多利亚女王打交道时，总是极尽夸大之能事，用他的原话说："像抹水泥一般堆砌华丽辞藻。"迪斯雷利精明能干，曾将大英帝国治理得井井有条，然而他对待维多利亚女王的方法却未必对你我有效。长远来看，谄媚对人际关系的危害远大于一时的成效。虚情假意的奉承话如同伪钞，一经使用，定会惹祸上身。

那么赞美和奉承究竟有何分别？前者真诚，后者虚伪；前者无私，后者自私；前者发自肺腑，后者流于表面；前者为世人所歌颂，后者为世人所不齿。

最近，我在墨西哥城的查普尔特佩克宫殿见到了一尊阿尔瓦罗·奥夫雷贡将军的半身像。雕像下方铭刻着他的不朽名句：“勿惧临城之敌，慎信善柔之友。”

请不要误解，我并不提倡钻营取巧。我所倡导的，是一种全新的生活态度。请允许我在此重复——这是一种全新的生活态度。

乔治五世曾在白金汉宫的书房墙上挂了六句格言。其中一句是这样说的：“澄明吾心，溢美之言，不受亦不予。”溢美之言——这就是奉承的本质。我曾经读到过一个对“奉承”一词的定义，在此与各位共飨：“奉承乃是精确地说出对方对自己的真正看法。”

“无论以何种语言，”拉尔夫·瓦尔多·爱默生曾经说过，“你所说出的每一个字都刻着自我的烙印。”

如果人际关系只是谄媚讨好那么简单，那么我们每个人都是天生的专家。

人们百分之九十五的时间都只想着自己。只要稍微留出一点时间，想想别人的见解，我们就不会诉诸浅薄虚妄的奉承话——这些没有内涵的话往往在出口之前，就能够被对方识破。

赞许是在日常生活中最容易被人们忽视的美德。每当子女交上一张漂亮的成绩单，我们总是忘记夸奖他们；当他们为第一次烘焙成功的蛋糕或是自己搭建的鸟巢而欢呼雀跃时，我们也忘记对他们的进步给予肯定。父母的关注与认可是孩子最渴求的，却总是被我们忽视。

下一次，当你在餐厅吃到火候刚刚好的美味牛排时，请让服务生把你的赞许转告厨师；当劳累一天的店员依旧耐心有礼地招待你时，

请别忘记对他表示感谢。

每一位曾当众演讲的人都对此深有体会——台上慷慨激昂，台下却全无回应，满腔热情顿时化为满腹委屈。对我们的同事、家人、朋友，同样的冷漠会引发双倍的难过。与人打交道时请不要忘记，我们身边的每个人都是渴求认同的平凡人。普天之下的每一颗心，都会因他人的赞许而欢愉。

请在足迹所至之处，让感恩之情如火种般洒下；它们会燃起友情的火焰，以温暖回报你。

帕米拉·邓纳姆在康涅狄格州的一家商场工作，她的职责之一是监督门卫的工作。有名门卫的工作能力非常差，经常白白浪费时间。其他店员都嘲弄他，在门厅乱丢垃圾，表示对他的不满。

为了激发门卫的积极性，帕米拉尝试了许多方法，但都收效甚微。一次，她偶然发现门卫的工作成效比平时高了许多，于是特地当众表扬了他。从那以后，这名门卫每天都在进步，不久就能够胜任工作了。现在他对工作得心应手，还得到其他员工真诚的赞赏和认同。当批评和嘲讽无济于事时，是真诚的赞许发挥了效用。

伤害人们感情的做法不值得提倡，也不会令对方有任何改变。下面的这句谚语是我在报纸上看到的，我把它剪下来贴在了镜子上，用以警醒自己：

> 此生之路，我将走过；走过这一次，便再也无法重来。所有力所能及的善行，所有充盈于心的善意，我将毫不吝惜，即刻倾予。我将再不拖延，再不淡漠，只因此生之路，再也无法重来。

爱默生曾经说过：“我遇见的每个人都必定在某一方面胜于我。正因如此，我向每个人学习。”

如果这句话适用于爱默生，那么也同样适用于你我。让我们暂时将自己的得失和欲望置于一旁，想一想他人身上值得称许的地方。请收起谄媚的话语，以最真挚诚恳的态度称赞他们。“由衷地赞许，不吝啬赞美之词。”人们会将你的话语珍藏一生，当你已经将这些话置于脑后，对方仍会在心底一遍遍重温。

原则 2

真心实意地感谢他人、赞美他人

Section 03

能者纵横天下，庸者踽踽独行

夏日里，我经常去缅因州钓鱼消遣。我个人非常喜欢草莓和奶油，不过我奇怪地发现，鱼类居然对这些人间美味不感兴趣，只喜欢吃虫子。所以每次去钓鱼的时候，我不会考虑自己想要什么，而是考虑鱼想要什么。我不会用草莓和奶油当诱饵，而是把挂着虫子或蚱蜢的鱼钩伸到它们面前摇晃，问它们："想尝尝吗？"

你可能觉得我刚刚说的是三岁小孩都懂的事。钓鱼的常识确实谁都懂，那么"钓"人的时候，诸位为什么不试试看同样的方法呢？

前英国首相劳埃德·乔治在第一次世界大战的时候，就用了这个方法。有人问他，当威尔逊、奥兰多、克里蒙梭等战时将领都已被人们渐渐淡忘时，他凭何执掌大权？劳埃德回答说，如果他的成功真的有迹可循，那要归功于他早就懂得"因鱼下饵"这个道理。

为什么总把自己想要什么挂在嘴边呢？那是三岁小孩才做的事情，幼稚可笑。你当然在乎你想要的一切，这是人之常情，正常人永远都只在乎自己的欲望。然而其他人对你的欲求毫无兴趣，他们和你一样，只在意自己想要什么。

所以普天之下唯一能够影响他人的方式，就是找出他们想要什么，并且教给他们如何获得。

下次你再想让人做什么事情的时候，不妨试试这个方法。假如你不想让孩子们吸烟，请别说教，也别说你不希望他们这样那样；你只需要简单地告诉他们，抽烟会令他们进不了篮球队，也赢不了百米跑。

这个道理不单单适用于孩子，简直适用于任何生物。有这样一个

例子：一天，拉尔夫·瓦尔多·爱默生和他的儿子想把小牛推进农舍，但是他们犯了一个正常人都会犯的错误——只顾着自己想要什么。爱默生在后边推，儿子在前面拉，小牛却岿然不动。它也只想着自己想要的——留在外面吃草。爱默生家的爱尔兰女仆见他们一筹莫展，跑过来帮忙。女仆写不出动人的文章，但她比爱默生更有常识——她懂得小牛想要什么。她像对待婴孩一样，让小牛吮吸着她的手指，温柔地将小牛牵进了农舍。

从呱呱坠地开始，人们的每一个行为举动，都源自他内心的欲求。你大概会反驳说，向红十字会捐款可不是为了我自己。然而，捐款不仅因为你想伸出援助之手，更因为你的内心深处渴求着这个美好无私的举动所带来的满足感。《圣经》有曰："这些事你们既做在我这弟兄中一个最小的身上，就是做在我身上了。"

你对这一满足感的渴求大过对金钱的渴求，因此才会做出捐款行为。当然，捐款也有可能是碍于情面，或是受人所托；但无论是何种原因，你都想借此举动获得特定的心理感受，这一点不会变。

哈里·奥弗斯特里特在他的著作《影响人类行为》（Influencing Human Behavior）中写道："行为根植于人类的根本欲望……无论在商界、政界，还是家庭或学校，说服别人的首要途径，是引发对方的强烈欲求。能者纵横天下，庸者踽踽独行。"

安德鲁·卡内基曾是个每小时只挣两美分的苏格兰穷小子，而他最终捐赠的财产超过三亿六千五百万美元。他很早就明白，想要影响他人，唯一的方法是以对方的需求为出发点。他毕生只上过四年学，却懂得如何与人相处。

曾经有这样一件事。安德鲁·卡内基有两个在耶鲁大学念书的侄子，他们总借口念书太忙，不仅从不主动给家里写信，更对母亲的来信置之不理。他们的母亲为此十分伤心失落。卡内基以一百美元为赌

注，说他有办法让两个侄子回信，而且他绝不会主动提出“回信”这个要求。有人乐意跟他打赌，于是他给侄子们写了一封信，通篇都是闲扯的废话，只在附言的部分随意提了一句，说他随信附上了五美元。

然而他寄信的时候，故意“忘记”放钞票。

侄子们果然很快回了信，开头毕恭毕敬地感谢“亲爱的安德鲁叔叔”的来信——后面的话我不说你也知道。

我想再讲一个斯坦·诺瓦克分享的小故事。他是我们班上的一个学员，来自俄亥俄州。一天晚上，斯坦下班回到家，发现他的小儿子提姆正躺在地上大哭大闹，嚷嚷着不想被送去幼儿园。斯坦通常会粗暴地把孩子赶回房间，命令他第二天乖乖上学；但这个晚上，斯坦意识到那样做并不能让提姆的幼儿园生活顺利开始。他坐下来，思考着：“如果我是提姆，什么能使我对上幼儿园感兴趣呢？”他和妻子一起列出了几项提姆在幼儿园里会觉得有趣的事情，比如手指画、唱歌、交新朋友，然后他们行动起来。“我和妻子莉尔还有我们的大儿子鲍勃坐到餐桌边，开始画手指画，玩得不亦乐乎。起初提姆在角落里偷偷张望，不一会儿，他就跑来央求我们让他加入。‘哦，这可不行呀。你得先上幼儿园，学会怎么画手指画才行。’我热情洋溢地给他讲之前列出的幼儿园里所有好玩事儿。第二天早上，我本以为我是第一个起床的，却看到提姆带着困意坐在客厅的椅子上。‘你在这儿干吗呢？’我问他。‘等着上幼儿园……我不想迟到……’提姆说。全家人的热情激发了提姆上幼儿园的强烈渴望，而探讨或是威胁的方式绝不会取得这样的成效。”

下一次，你需要说服别人的时候，请先不要冒失地开口，喋喋不休地讲自己想要什么。

在开口之前，先问问自己：“怎样才能让对方主动自发地去做这件事？”

我曾经租用了纽约一家酒店的大宴会厅，每季度使用二十个晚上，用来开展系列讲座活动。

某季度之初，酒店突然通知我租金要涨三倍。那时入场券已经售罄，邀请函也都已寄出。我自然是不想按照这个价格支付，但是对酒店说“我不想”又有什么用呢？他们只在乎自身利益。于是几天之后，我去拜访酒店经理。

“收到信我实在很震惊，”我对他说，“但是我不怪你。如果我处在你的位置上，我可能也会写这封信。我知道你们做酒店经理有业绩压力，完不成就有可能被开除。但在涨价之前，我们不如先来看看你的得失。”

我拿出一张信纸，画下一道竖线，左右两栏分别写下“得”和“失”。

在“得”下面，我写下“宴会厅空置”几个字，对经理说：“如果宴会厅空着，你就能把它租给舞会或者商务会议使用。他们比我们做讲座利润高得多，因此你能挣到更多钱。如果我一下子占用二十个晚上，那就意味着你们会损失这一部分收入。

“让我们再来看看你的损失。首先，如果你坚持涨价的话，从我这儿拿到的租金不仅不会增加，反而一分钱都挣不到。这样意味着你会失去我这笔生意。我付不起你要的价，如果你坚持涨价，我只能另找场地办讲座。

“除此之外，你还有一个损失。我办的这系列讲座会吸引高端人群到你的酒店来，这不是很好的宣传吗？想想看，就算你花五千美元在报纸上打广告，也不会吸引这么多人来你的酒店看一眼——而我的讲座可以。这对酒店来说很划算，不是吗？”

我一边把这两点损失写到右边那一栏，然后把纸递给经理，

说：“我希望您能权衡一下得失，再给我个答复。”

第二天我就收到了他的来信，告知租约的涨幅将从百分之三百降低到百分之五十。

请注意，我从始至终只字未提我想要什么，就赢得了对方的让步。我所说的都是对方的需求，以及如何满足对方的需求。

假如我当时本能地冲进酒店经理的办公室咆哮说：“我邀请函都发了，你这会儿涨价是什么意思？竟然还涨了三倍！荒唐！无理！我不同意！”

结果会怎样呢？一场唇枪舌剑在所难免。你也知道，吵架是吵不出结果的——即使我能够说服他是他错了，为了维护自尊，他也绝不会退让半分。

下面这个关于人际交往的建议值得我们所有人谨记在心：“如果成功有诀窍的话，”亨利·福特如是说，“这个诀窍就在于洞悉他人的立场，并能够同时兼顾自己和他人的立场。”

这句话精辟至极，因此我想在此重复：“如果成功有诀窍的话，这个诀窍就在于洞悉他人的立场，并能够同时兼顾自己和他人的立场。”

这个简单的道理人人都明白，但是百分之九十的人却将它置于脑后。

明早，请看一下你桌上的信件，你会发现大多数来信都罔顾这一重要常识。以下面这封信为例。这封信由一家知名广告公司的广播渠道部寄出，收件人为全国各个地方广播电台的经理。这家广告公司影响力颇大，分公司遍布全美。（我在括号里标明了我读了每一段之后的反应。）

约翰·布兰克先生

布兰维尔

印第安纳州

亲爱的布兰克先生：

作为广告行业的领军公司，本公司希望保持目前在广播渠道的优势地位。

（谁在乎你们公司“希望”怎样啊？我自己的事儿已经够我烦的了——银行不让我继续抵押房子贷款，我养的蜀葵花正在被虫子啃，股市昨天大跌，早上错过了八点十五分的那班车，昨晚琼斯家的舞会居然不邀请我，医生说我有高血压、神经炎和头皮屑……结果你猜怎么着？我早上带着这些烦心事走进办公室，打开邮箱，这儿有个纽约来的傲慢家伙废话连篇地说他们公司想要怎样。我呸！信写成这样，还有脸留在广告界？趁早改行去给羊洗澡吧！）

遍布全国的广告客户是本公司最重要的屏障，对广播黄金时段的掌控令我们连年在业内保持领先。

（噢是嘛，你们公司又有名又有钱又厉害？那又怎样啊？就算你们有通用汽车通用电气和美军总参谋部加起来那么大，也跟我没有半毛钱关系。连傻子都知道，我只关心我自己有多厉害——不是你们公司有多厉害！连篇累牍地强调说你们有多成功，是为了让我觉得自己很渺小吗？）

我们想要把广播行业的最新动态带给客户。

（你们想要！你们想要！你这个自命不凡的家伙。我才不在乎你想要什么，连美国总统想要什么我都不感兴趣。再跟你说最后一次——我只在乎我自己想要的——而在你的信里我没看见任何和我有关系的字眼。）

> 您是否可以优先考虑我们公司，将任何对我们预定广播时间段有帮助的细节信息透露给我们？

（“优先考虑”？真敢张口啊！先是自吹自擂，让我觉得没我什么事儿，然后又让我“优先考虑”——甚至连个“请”字都懒得说！）

> 及时回复确认函，将您的近期动向告知我们，会对双方都有裨益。

（你们是傻瓜吗？在我满脑子都是房贷、蜀葵、高血压的时候，寄给我这么一封格式化的群发信，通篇瞎扯，还胆敢要求我“及时”坐下来写一封确认函？你什么意思啊？我可比你忙多了——就算我有时间，我也乐意装作我很忙！话说回来，谁给你权利对我指手画脚的？最后你终于说了句“都有裨益”。你终于想起我的利益了？那你也没说对我有什么裨益啊！）

> 你诚挚的，
>
> ××
>
> 广播渠道部门总监
>
> 又及：随信附上《布兰维尔日报》一篇文章的复印件，也许您会对它感兴趣，愿意在贵台播出。

（在附言里终于看到可能对我有点用的东西了——你为什么不在一开始就提到这点呢？这种信口开河胡言乱语的广告人大脑延髓一定有问题——你需要的不是电台的最新动态，而是一斤碘酒，来治治出毛病的甲状腺。）

如果连广告从业者——这些号称深谙消费者行为的专家——写出的信都是这个样子，那这世界上的厨子和屠夫们要怎么宣传他们的生

意？

下面这封信来自一家货运站的主管，是我课上的学员爱德华·沃迈伦分享给大家的。收信人会怎样想呢？不妨一起来读读看。

泽雷格公司

前街28号

纽约布鲁克林 11201

致：爱德华·沃迈伦先生

先生：

我们铁路运输收货站的运营遇到了一点问题。目前，大量货物都是在下午被送到我们的站点，致使收件拥塞，员工加班加点，也导致了卸货和运输方面的延误。十一月十日，我们接收了贵公司的五百一十件货物，是在下午四点二十分送到的。

我们因此请求您配合我们一同解决收件拥塞的问题。下次您计划运输大宗货物时，能否早些将货物送来，或是分批处理，把部分货物推迟到第二天早上？

如此一来，您的货车卸货时间将会大大缩短，我们也会确保您的货物在收件当日安排运送。

您诚挚的，

××

阅毕，沃迈伦对这封信做出了下述评价，一并寄给我看：

这封信对我的效果适得其反。对方一开篇就形容了目前收货站的困难，说实话我对此并不关心。随后对方要求我们配合，也不顾是否会给我们带来不便。在最后一段，对方才提到对我们的好处是缩短卸

货时间和保证运输时效。

换句话说，我们最关注的问题被对方放在了最后。这样很容易引发人们的不满，而非配合。

让我们看看能不能重新润色一下这封信。不要浪费时间描述你的难处，想想福特的告诫——“洞悉他人的立场，并能够同时兼顾自己和他人的立场。”

下面是修改过的信。这或许不是最佳方案，但是有很大改善。

泽雷格公司

前街28号

纽约布鲁克林 11201

致：爱德华·沃迈伦先生

亲爱的沃迈伦先生：

非常感谢贵公司的惠顾。过去的十四年间，与您的合作十分愉快。我们致力于为您提供最高效便捷的服务。然而遗憾的是，您的货车在十一月十日下午运来大宗货物时，我们并未完成任务。为什么呢？因为大部分客户都选在下午送件，从而导致货物堆积。在这种情况下，您的货车不得不在码头排队，有时甚至会延误发货。

我们对此深感抱歉，但是这个问题是可以避免的——如果您能在方便的情况下改于上午送货，您的货车就能够一路畅通，货物也能得到及时处理。如此一来，我们的工作人员也能够按时下班回家，与家人一同享用贵公司出品的美味意面。

不管您的货物何时送达，我们都会全心全意地为您服务，竭尽全力迅速配送。

我们知道您工作繁忙，请您不必费心回邮。

您诚挚的，

××

芭芭拉·安德森在纽约的银行工作，为了儿子的健康，她计划举家迁至亚利桑那州的凤凰城。她运用在课上学到的原则，向凤凰城的十二家银行寄出了下面这封求职信：

尊敬的先生：

本人有近十年的银行从业经验，相信定能在贵行腾飞之际献上绵薄之力。

在纽约信孚银行的工作经历令我对银行运营颇有心得。作为分行经理，我在储户关系、信用、借贷及行政管理等方方面面具备丰富的实战经验。

我将在五月迁至凤凰城，并相信届时能够为贵公司的利润增长做出卓越贡献。四月三至七日我会在凤凰城逗留，如有机会面谈，我将不胜感激，并将进一步详述如何帮助贵行达成既定目标。

您诚挚的，

芭芭拉·安德森

安德森女士的这封信反响如何呢？十二家银行中，有十一家邀她面谈，并最终为她提供了工作机会。她是如何做到的？请注意，她在信中只字未提家庭状况，而是强调了她将如何令银行受益，专注于银行的需求而非她自身的需求。

为了生计，销售人员辛劳地四处奔波，却终日在业绩压力下愁容满面。为什么？因为他们只想着自己的目的，而忽略了这一点——人们其实什么东西都不需要。如果我们想买点什么，早就出门去买回来

了。人们真正需要的，是解决问题的方式。人类永远都面临着种种问题，永远都需要这些问题的解决方案——如果销售人员能够证明其服务或产品可以帮助人们解决问题，不用推销，我们就会主动掏钱。对消费者而言，“主动买”比“被推销”的感觉好得多。

许多销售人员叫卖了一辈子，却从未站在消费者的角度考虑过。举个例子吧。我曾在森林岗住过好些年，这是纽约州中心一个安静富裕的小区。一天早上，我在赶往车站的路上遇到了房产管理员。他一直在这一区工作，对森林岗的状况了如指掌。于是我在匆忙中问他我家别墅用的是钢板还是空心砖。他说他不清楚，让我打电话给森林岗园艺协会问问——这个办法不用他说我也知道。第二天早上，信箱里躺着一封他的来信。他特意写信告诉我答案吗？不是。只需一分钟，他就可以问到答案，但是他没有这样做。在信里，他再次重申我可以自己打电话问问，然后力劝把保险交给他打理。

他并不关心怎样能够帮助我，他只关心怎么能帮到他自己。

在阿拉巴马州的霍华德·卢卡斯分享的故事中，你会看到同一公司两个销售员处理问题的不同方式：

“几年前我管理着一家小公司，隔壁是一家大型保险公司的总部。他们的保险员在不同区域跑销售，负责我们这一区的是卡尔和约翰。

“一天早上，卡尔来拜访我们公司，闲聊的时候提到他们公司为高级管理人员推出了一种新型人寿保险。如果我们感兴趣，等他得到进一步消息再过来告诉我们。

“同一天，约翰在午休回来的路上看见我们，远远地大喊：‘嘿，卢卡斯！等一下，我有超棒的消息告诉你们！’他快步跑过来，兴奋地向我们介绍当天新推出的高管人寿保险——就是卡尔早上提到的那个险种。他介绍了几个我们最关注的细节，包括保险涵盖内容和保期

等，希望一等正式发行就请我们签约。最后他说，‘这个险种刚刚推出，我明天请总部的人来详细讲解一下。能不能先麻烦你们填一下申请表，这样总部的人就能按照每个人的情况介绍最合适的产品了。’他的热情引起了我们对这个险种的兴趣。保险正式开始售卖的时候，总部的人确认了约翰介绍的细节无误，于是我们每人购买了一份保险，还追加了投保额。

“回想起来，卡尔原本能够抢占先机，促成这笔生意的，但是他并没有花心思引起我们的兴趣。”

这世界从不缺少贪婪成性、自私自利之人。能够站在他人角度考虑、真诚地帮助他人的人却少之又少。因此后者必将卓然于众，无可匹敌。美国知名律师、商界领袖欧文·扬曾说过：“对于那些能够设身处地为他人着想、洞悉他人心理的人，未来已经准备好了给他们的奖赏。”

如果你能够从本书中得到一点收获，开始越来越关注他人的想法和处境，你的事业必将由此牢牢扎下根基。

了解对方的需求，从而激发对方的兴趣，并不等同于操纵他人、损人利己。沟通的宗旨是双赢。基于货运站信中的提议，货运站能够减少拥塞，沃迈伦先生的公司能够及时卸货，双赢；银行聘用安德森女士这位有价值的雇员，安德森女士得到一份心仪的工作，双赢；保险员约翰获得保单，卢卡斯先生得到保障，双赢。

迈克尔·惠登的例子同样能够说明激发客户需求的重要性。惠登先生是壳牌石油公司的销售员，负责罗德岛区域。他想成为公司的金牌销售，但是罗德岛区的某个服务站一直在拖他后腿。这家服务站开了很多年，变得破旧不堪，销量因此逐年下降；然而运营经理已经上了年纪，他不愿意再费力维护服务站。

无论迈克尔怎么恳求，这位经理都不肯更新设备。迈克尔动之以

情，晓之以理，都毫无成效。于是他决定邀请这位经理参观他辖区内新建的壳牌加油站。

这个方法终于奏效了。经理被新加油站的现代化设备所折服，一回去就将他的服务站整修一新，业绩也因此屡创新高。迈克尔如愿成为大区的金牌销售。他用新加油站的美好图景激发了那位经理的兴趣和好胜心，不仅达到了自己的目标，也令对方受益。

人们在大学里阅读维吉尔的诗作，学习微积分的解法，却从未认真思考过他们自己的头脑是如何运作的。我曾经受邀给空调制造商开利公司的新员工上培训课，教授说话之道。这些员工大多刚走出大学校门。培训中有一个训练是说服对方在业余时间出来打篮球。其中一名员工是这样说的："我想让你出来陪我打篮球。我很爱打球，但上次去体育馆的时候人特别少，都组不成队。前几天晚上我们两三个人在街上打球，结果我被人给打了。我希望你们明天晚上都能来。我实在太想打球了。"

他有顾及你的任何想法吗？完全没有。你既不想去冷清的体育馆，也不想上街被人打。至于他有多想打球，那跟你有什么关系呢？

同样是邀你去体育馆打球，怎样能令你产生兴趣呢？说出你能从中得到的东西——在体育馆打球有活力，更对你胃口，能令头脑清醒，好玩，竞争激烈，还常有篮球比赛……这些都能激发你的兴趣。

还记得奥弗斯特里特教授是怎么说的吗？"说服别人的首要途径，是引发对方的强烈欲求。能者纵横四海，庸者踽踽独行。"

培训课上的一位学员很担心她的儿子会营养不良。这个叫乔尼的小家伙体重过轻，却总是不好好吃饭。父母用尽了方法，教育他，责骂他，整天喋喋不休地在他耳边念叨着"妈妈希望你把这些吃掉"、"爸爸想让你快快长成男子汉"。

这些话对孩子能管用吗？乔尼当然置若罔闻，左耳进右耳出。

众所周知，三岁孩子的世界观，和三十岁父亲的世界观，有着天壤之别；然而这位父亲却指望孩子和他的想法一致。他终于意识到这种期待的荒谬之处，开始扪心自问："孩子想要什么？如何能够既给他想要的，又满足我的期望？"

这位父亲很快想到，乔尼很喜欢在室外骑他的小三轮车，但是邻街一个大男孩总是欺负他，经常粗暴地把他从车上拽下来，抢他的车骑。每次被欺负，乔尼都哭喊着跑回家找妈妈；妈妈会出门教训那个大孩子，拿回三轮车。这一幕几乎每天都发生。

聪明的读者，你觉得乔尼想要的是什么呢？小孩子有着大人一样的敏感内心。他的自尊，他的愤怒，他被轻侮的耻辱，一同在心里激荡呐喊。他想要报仇，挥出的小拳头要不偏不倚地正中对方的鼻梁。于是父亲对他保证，如果按照妈妈说的话好好吃饭，他早晚能把那个坏孩子打得跪地求饶。从那之后，父母再也没担心过孩子的饮食问题。菠菜，腌菜，青花鱼……乔尼认真地吃每一餐饭，期待变得强大，痛痛快快地把那个羞辱他的男孩狠狠地揍一顿。

问题解决之后，父母决定趁胜追击，纠正乔尼的尿床问题。乔尼晚上睡觉是由祖母照顾的，早上起来，祖母总会查看床单，责备地说他："你瞧瞧，乔尼，看看你昨天晚上干了什么！"

乔尼就会逞强地回嘴说："不是我干的，是你干的！"

父母用尽了方法——责骂，羞辱，打屁股，三令五申——全都无济于事。怎么才能让孩子自觉地注意不要尿床呢？父母为此束手无策。

他们开始关心孩子想要什么。乔尼讨厌再穿祖母式的长睡袍，想要一身和爸爸一样的睡衣；祖母笑着答应说，如果他愿意改掉尿床的

坏习惯，就给他买一身新睡衣。乔尼又提出想要一张自己的小床，祖母也没有反对。

于是母亲带乔尼来到布鲁克林的商场。她对售货员使个眼色，大声说："这个小伙子想要买些东西。"

"这位年轻的绅士，请问有什么可以帮到您吗？"售货员热情地问乔尼。

乔尼感到自己备受重视，于是踮了踮脚，努力站得更直，说："我想给自己选一张床。"

母亲悄悄暗示售货员她看中了某个样品，售货员心领神会，极力向乔尼推荐那张床。第二天，那张床就被送上门了。那天晚上，父亲刚下班回家，乔尼就飞奔到门口，大叫着："爸爸！爸爸！快来看我自己买的床！"

父亲对乔尼的新床称赞不已。他正如施瓦布劝告的那样，真诚地夸奖儿子。

"你不会把这张床弄湿的，对不对？"父亲问。

"不会不会，当然不会！"乔尼坚决地说。那是他的床。他自己选、自己买的床。他穿着和大人一样的新睡衣，也想像个大人一样信守诺言。他做到了。

通讯工程师德茨曼是我课上的另外一位学员，也是一位父亲。他三岁的女儿总是不愿意吃早餐，让他伤透了脑筋。哄也哄过，骂也骂过，都不管用。于是他开始琢磨，怎么能让女儿乖乖吃饭呢？

父母注意到小姑娘很喜欢模仿妈妈的一举一动，假装自己是个大孩子。于是这天早晨，妈妈把女儿抱到椅子上，让她自己做早餐。爸爸也特意在这个时候走进厨房。女儿一边搅拌着麦片，一边兴奋地

说：“看呀，爸爸，今天的早餐是我做的！”

那个早晨，小姑娘主动吃了两份麦片。自己做早餐是表达自我的途径，让她得到了内心渴望的重视与关注。

威廉·温特曾经评论说：“表现自我是人性的重要需求。”这一心理同样适用于商界。如果你想让他人赞同你的想法，与其直接提议，不如引导对方像德茨曼的小女儿一样，在他们的脑海中“搅拌”这个想法。这样一来，他们会将你的想法当成自己的；而人总是会喜欢自己的想法的，他们一口气“吃掉”两个想法也说不定。

请记得：“说服别人的首要途径，是引发对方的强烈欲求。能者纵横四海，庸者踽踽独行。”

原则 3

激发他人的需求

小结

人际关系的基本技巧

原则1 不要批评，不要指责，不要抱怨

原则2 真心实意地感谢他人、赞美他人

原则3 激发他人的需求

Chapter 02

Six Ways to Make People Like You

赢得他人喜爱的六个方式

Section 01
广受欢迎的奥秘

如何交友？为什么要从这本书中寻找答案呢？为什么不向世界上朋友最多的高手学习？你一定在好奇他是谁。也许明天你就会在街上遇到他——当他离你还有十英尺的时候，就欢快地摇起尾巴；如果你停下脚步摸摸他，他会高兴得上蹿下跳，让你知道他有多喜欢你。他没有任何动机——既不会向你推销房子，也不会要你的电话号码。他只是单纯地想对你示好，让你感受到他满溢的爱意。

你有没有想过，狗是唯一不用工作谋生的动物。母鸡要下蛋，奶牛要产奶，金丝雀要唱歌；而狗的唯一使命，就是给予你它全部的爱。

我五岁那年，父亲花了五十美分，给我买了一只小黄狗。它照亮了我的童年，让孩提时代充满欢乐。我叫它蒂皮。每天下午，一到四点三十分，蒂皮就会静静地等在前院，水汪汪的大眼睛专心致志地望着小径尽头。一听到我饭盒擦过灌木丛的细微声响，它就像小炮弹一样一跃而起，狂奔到山坡上，激动地绕着我欢蹦乱跳，汪汪叫着欢迎我。

整整五年，蒂皮都亲昵地陪伴在我左右。我永远无法忘记失去它的那个夜晚——那个夜晚，它在离我只有十英尺的地方遭雷击身亡。它的离去，是我少年时代无法抹去的阴影。

你没看过任何心理学的书，蒂皮，你也并不需要。对人的好奇是你与生俱来的本能。你在两个月内交到的朋友，比他人费尽心机两年内交到的朋友都要多。事实就是这么简单。发自内心地关注他人，不出两个月，你就能交到许多朋友；只想博得他人的关注，哪怕两年，你也交不到朋友。

你我都曾见过为了引人注目，毕生取悦他人的庸碌之辈。

你我也都清楚，这种做法徒劳无功。没有人在意他们，也没有人在意你我。人们真正关心的只有自己，这一点永远不会变，无论今天还是明天，无论现在还是未来。

纽约电话公司曾经做过一项调查，研究在日常电话沟通中，哪个单词的使用频率最高。你大概已经猜到了——
是“我”字。“我”、“我”、“我”。在五百通电话中，这个字被使用了三千九百次。“我”、“我”、“我”、“我”……

想想看，当你拿到和别人的合影时，你第一眼看的是谁？

无论我们多努力给他人留下好印象，引起他们的兴趣，我们都交不到真心朋友。朋友，真正的朋友，无法这样获得。

拿破仑就曾经这样努力过。然而，在最后一次见到约瑟芬的时候，他吐露了真实心声：“我比世人要幸运得多，约瑟芬。但此时此刻，这世上我可以信赖的人，只有你了。”

而历史学家怀疑，就连约瑟芬也并不值得拿破仑信任。

著名的维也纳心理学家阿尔弗雷德·阿德勒在他的著作《生活的意义》（What Life Should Mean to You）中写道：“漠视同胞之人，生活最为艰辛，给周遭带来的伤害也最为深痛。置身于这样的个体周围，人类命运有如堕入寒冬，生机难复”。

心理学著作繁杂浩瀚，却未有任何警句如这般切身。这句话是如此意味深长，因而我想为你再重复一遍：

> 漠视同胞之人，生活最为艰辛，给周遭带来的伤害也最为深痛。置身于这样的个体周围，人类命运有如堕入寒冬，生机难复。

我在纽约大学进修短篇小说写作课程的时候，一位讲师是知名刊物的编辑。他说他每天收到的投稿在书桌上堆积如山，但是只读几段，他就知道作者是否喜欢和人打交道。“如果作者不喜欢和人打交道，”他说，“人们也不会喜欢他的故事。”

这位不苟言笑的编辑在写作课上停下了两次，为他的说教而道歉。“我不想讲什么大道理，”他说，“但我还是希望你们记住，如果你想写出好作品，首先要真心对人有兴趣。”

如果这就是以文动人的诀窍，那么同样的技巧也适用于面对面的沟通。

霍华德·萨士顿是闻名遐迩的魔术大师。上一次他来百老汇演出的时候，我曾同他在后台彻夜长谈。过去四十年，他马不停蹄地在全球巡回演出，观众在他创造的梦境中如痴如醉，为那些不可思议的幻术目瞪口呆。他累计售出的门票高达六千万张，利润回报超过两百万美元。

我对萨士顿的成功秘诀深感好奇——显然，他的非凡成就并不是从学校习得的。萨士顿在很小的时候离家出走，过着居无定所的生活。他四处扒货车流浪，挨饿的时候沿街讨饭，晚上就睡在干草垛里。他认识的字都是从铁轨边的标志牌上自学的。

他的魔术知识比他人渊博吗？并不见得。他告诉我，现在市面上关于魔术的书籍有很多，比他懂行的人也有的是。但是他身上有两点特质是任何人都不具备的。首先，他能够在舞台上展现个人魅力。他是表演大师，深谙人性。他的每个手势，每个语调，甚至每次挑眉的动作，都经过精心排练，时间精确到秒。更重要的是，萨士顿对观众充满热诚。他说许多魔术师在演出时都会暗想“面前坐的都是傻帽和土包子，看我怎么骗倒他们”。但萨士顿的想法截然相反。每次站在聚光灯下，他都会对自己说：“很感恩有这么多人来看我的表演。我

有幸能以爱好谋生，全靠他们捧场。我要把最好的表演献给他们。”

每次登台前，萨士顿都会在心中默念：“我爱我的观众。我爱你们。”听起来很可笑吗？无论你怎么想，我只想把这位魔术师的秘密原原本本地告诉你。

乔治·迪克在宾夕法尼亚州的一个加油站兢兢业业地工作了三十年。道路改建令他的加油站面临被拆除的局面，迪克因而被迫退休。无所事事的日子让他无所适从，为了打发时间，迪克重新拾起积灰已久的小提琴。他主动参加各种活动，和音乐名家聊天。他对每个人的经历都深感兴趣，他的谦逊和友好也赢得了所有人的好感。虽然他的演奏技巧并不是最好的，但是他收获了许多朋友。他兴致勃勃地带着旧提琴参加各种比赛，在美国东部的乡村音乐圈子中人气爆棚，粉丝亲昵地称他为“来自金祖安郡的小提琴手乔治叔叔”。如今七十二岁的乔治叔叔名扬天下，每一分钟都过得很充实。当大部分人向年龄低头的时候，他却凭借对他人的旺盛好奇心，为自己开创了全新的生活。

同样的原因令西奥多·罗斯福广受民众爱戴，连用人都对他称赞有加。他的贴身管家詹姆斯·阿莫斯曾经写了一本书，叫做《西奥多·罗斯福，我心中的英雄》（Theodore Roosevelt, Hero to His Valet）。在书里，阿莫斯披露了下面这则趣闻：

> 我妻子曾经无意中问总统美洲鹑是什么样子的。她从未见过这种鸟，于是总统细致地对她描述了一番。不久后的一天，我家的电话响了[1]。 妻子接起电话，发现是罗斯福总统亲自打来的。他特地打电话来告诉她，有一只小美洲鹑正停在她的窗外，让她快抬头看。总统的这类小故事说也说不完。每次他路过我家小屋的时候，人还没走近，就开始大声喊：“噢噢，安妮你在家吗？”“嗨嗨，詹姆斯！”他只想在路过的时候跟我们问声好，让人感觉心里格外温暖。

哪个员工不喜欢这样的老板呢？谁不喜欢这样的人呢？

塔夫脱任总统的时候，有一天，罗斯福来白宫拜访。塔夫脱和夫人刚巧不在，但罗斯福挨个问候了每一位在白宫工作的老员工之后才离开。他清楚地记得每一位用人的名字，连洗碗工的名字都叫得出来。他对民众发自内心的关爱可见一斑。

“当他看到帮厨女佣艾莉丝的时候，”阿彻·巴特写道，“罗斯福先生问她还做不做玉米面包。艾莉丝说有时候还会给其他同事做，但是那些‘楼上的’没人愿意吃。

“‘他们太没品位了，’罗斯福大声说，‘等我见到总统的时候我就这么告诉他！’

“艾莉丝给罗斯福先生端来一片玉米面包，罗斯福一边端着盘子吃，一边到处转悠，和花匠、工人们打招呼问好。

“他热情地和每个人拉家常，就像从前他在的时候那样。艾克·胡佛在白宫担任了四十多年的总管，回想起那个时刻，他眼中噙满热泪。‘过去两年多，我们从来没有那样开心过。那一刻对我们来说，千金不换。’他喃喃地说。”

对周围人的关切也令小爱德华·赛克斯在无意中留住了一个重要客户。他在新泽西州做销售工作。“几年前我是强生公司的销售代表，在马萨诸塞州跑业务，”他说，“欣厄姆的一间杂货店是我的客户之一。每次我去这家店取订单的时候，我都习惯先跟卖饮料的店员和收银员聊几句，问声好。有一天，我照惯例请店主订货，没想到店主却很不客气地赶我走。他觉得强生公司只愿意在超市和折扣店做活动，根本不重视他们小杂货店，所以他再也不想订强生的东西了。我灰溜溜地出了门，垂头丧气地开车在镇上转悠了几个小时。最后，我决心至少要澄清店主的误会，于是鼓起勇气又回到店里。

“进门的时候，我像往常一样，和其他店员打了招呼。当我忐忑不安地走向店主的时候，他竟然笑眯眯地迎接我，然后下了双倍的订单。我困惑不已，问他这是怎么回事。他指指饮料柜台的那个年轻男孩，解释道，我刚一出门，那个男孩就跑过去告诉他，我是唯一一个肯跟店员打招呼的销售。他对店主说，如果有谁配得上他的生意，我是不二人选。店主被说服了，从那以后一直是我的忠实客户。这件事让我相信，不论做营销还是做任何事，真诚地关心他人都非常重要。”

我从自身经历中得出了相同的结论。即使是日理万机的大人物，也会被真心实意的关注打动，甚至愿意抽出宝贵时间同你合作。我经历过这样一件事：

若干年前，我在布鲁克林艺术科学学院主持一门写作课程。我们想请一些知名作家到课堂上分享写作经验，凯瑟琳·诺瑞斯、范妮·赫斯特、艾达·塔贝尔、阿尔伯特·佩森·特修和鲁珀特·休斯等人都在受邀之列。我们知道这些名家工作繁忙，因此特意写信表达我们的仰慕之情，并表示热切盼望得其指点，学习他们的成功秘诀。

寄出的每一封信上，都有全班一百五十名学生的签名。我们在信中特别说明，因为理解对方日程紧凑，不一定有空准备讲座，所以随信附上一系列我们最感兴趣的问题供参考之用。作家们深受感动——谁会不感动呢？他们风尘仆仆地从各地赶来布鲁克林，在课堂上大放异彩。

用同样的方法，我陆续说服了西奥多·罗斯福内阁的财政部长莱斯利·肖、塔夫脱内阁的首席检察官乔治·威克沙姆、威廉·詹宁斯·布赖恩、富兰克林·罗斯福，以及其他名人雅士在我的公共演讲课上与学生交流。

每个人都会对欣赏自己的人心生好感——不论工人、职员还是君

主，无一例外。以德国皇帝威廉二世为例——一战末期，他沦为全民公敌，全天下都视之为战争的罪魁祸首。他逃亡到荷兰的时候，德国人民对他恨之入骨，恨不得将其碎尸万段。就在民众的怒火熊熊燃烧之时，威廉二世意外收到了一个小男孩的来信。这封信纯朴而真挚，字里行间洋溢着对他的好感和崇拜。小男孩在信中写道，不管别人怎么想，威廉永远都是他心中的国王。威廉二世大为感动，邀请小男孩见面。小男孩在母亲的陪伴下拜访了国君——此后不久，威廉二世与男孩的母亲结为连理。小男孩不用学习处事之道，他天生就懂得个中诀窍。

想要得到友谊，就别怕麻烦，全心全意地为他人做些事情吧——哪怕要为此付出时间、精力、慷慨与体贴。温莎公爵被封为威尔士亲王之后，曾受邀出访南美。为此他预先花了几个月的时间学习西班牙语，坚持用当地语言发表演讲，赢得了南美民众的爱戴。

这些年来，我一直坚持悄悄记下朋友生日。我是怎么做的呢？我并不是占星学的拥趸，但是和别人聊天时，我总会问他们是否相信出生日期会影响性格，借此把话题引到对方的生日上。比如对方告诉我他的生日是十一月二十四日，那我就会一直在心里默念“十一月二十四日，十一月二十四日”，一等对方转身，我就把他的名字和生日记下来，然后汇总到通讯录里。每年年初，我都会在日历上标记下每个人的生日，在生日当天，对方一定会收到我的贺信或是电报。他们收到祝贺是多么惊喜啊！有时，我竟是唯一一个记得他们生日的人。

如果你想赢得他人的喜爱，从明天起，请热情洋溢地向周围人问好。接电话的时候，也请用愉悦的语调，让对方感受到他的来电让你多么开心。许多公司都会要求接线生以最热情饱满的语气接听电话，将公司的重视通过声音传递给客户。明天接电话的时候，不妨试一试这个方法。

关心他人不仅能够收获友谊，还能为公司赢得客户。位于纽约的

北美国家银行曾经在内刊[2]中刊载过一封顾客来信，这封信是一位名叫玛德琳·罗斯黛尔的储户写来的：

> 我想在此向贵行员工表达诚挚的谢意。每一位员工都如此谦逊有礼，乐于助人。在漫长的等待之后，听到柜员愉快地问好，一天的心情都变得明朗起来。
>
> 去年我母亲生病，住院五个月。经常接待我的那位柜员名叫玛丽·佩德赛罗，她总会关切地询问我母亲的病情是否有所好转。

毋庸置疑，罗斯黛尔夫人会始终信赖这家银行的服务。

查理·沃尔特斯供职于纽约一家知名银行。他正在撰写一篇针对某公司的调研报告，但报告急需的内幕信息掌握在公司董事长手中，于是沃尔特斯登门拜访这位董事长。走进对方办公室的时候，一位年轻姑娘探进头来，对董事长说今天没有邮票。

“我最近在为我儿子收集邮票，他今年十二岁了。”董事长对沃尔特斯解释说。

沃尔特斯对董事长阐明了来访目的，开始提问。董事长却顾左右而言他，给出的答案都模棱两可。显然，他并不情愿回答这些问题。沃尔特斯对此束手无策。这次采访，他一无所获。

“老实说，我当时真是一点办法都没有，”沃尔特斯在课堂上分享这段经历的时候说道，“但我突然想起来他早上提到的——邮票、十二岁的儿子——然后我想到我们银行的外国事务部每天都会收到来自世界各地的大量信件。

“第二天下午，我又去见了这位董事长，让秘书带话说我有些邮票想送给他儿子。我被热情地迎进他的办公室，董事长跟我握手的时候简直比竞选的议员还要热情，满面笑容，显得格外和蔼可亲。‘我的

小乔治一定会喜欢的，’他一边翻看那些邮票一边念叨，‘看看这张！真是珍品！’

“开始的半个小时，我们一直在聊邮票，董事长还给我看了他儿子的照片。之后，我还没有开口问，他就主动提起我的调研。他跟我聊了足足一个多小时，有问必答，把所有我想知道的信息都告诉了我。对于不确定的地方，他把下属叫进办公室，直接询问他们，甚至还打电话问了他的朋友。我带着详实的数据、案例、报告和信件，满载而归。用记者的行话来说，这绝对是重磅独家新闻。”

让我们再来看看另外一个例子：

费城的纳菲尔花费了数年时间，想为一家经营连锁商店的大型企业供应燃油。然而对方却坚持从外省进货，而且每次运货都经过纳菲尔的办公室门口。纳菲尔先生不禁牢骚满腹，在我的课上怒骂连锁商店是美国的毒瘤。

对方凭什么不愿意同他合作？他百思不得其解。

为了启发纳菲尔，我决定在课上发起一次辩论赛，辩题是连锁商店对国家利大于弊还是弊大于利。在我的建议下，纳菲尔先生加入了正方，为连锁商店辩护。为了赢得这次辩论，纳菲尔硬着头皮找到他所不齿的那家企业，向一位经理寻求帮助。“我这次不是来卖燃料的。我想请您帮我个忙，”他对这位经理讲了他正参加的辩论赛，并说，“我觉得在这个问题上，没有人比您懂得更多，所以冒昧来找您。我太想在辩论中取胜了，如果您能帮我的忙，我将感激不尽。”

结果如何呢？让我们听听纳菲尔本人是怎么说的吧：

“我对这位经理说只会占用他一分钟的时间，他才肯见我。待我表明来意，他请我坐下，跟我聊了整整一小时四十七分钟。他把另一位高管叫进来，向我介绍他写的那本分析连锁商店的书；他还给全国

连锁商店协会写信，帮我索取关于这个命题的资料。他坚信连锁商店为人们提供了更优质的服务，并为连锁商店给上百个社区带来的便捷感到自豪。聊到这些的时候，他眼中的坚定和热忱深深地打动了我。我不得不承认，这次谈话打开了我的眼界，颠覆了我此前的认知。

“告辞的时候，他亲自把我送到门口，并拍了拍我的肩膀，祝我辩论顺利。他还邀请我有空随时来和他聊聊，告诉他辩论的结果。最后他对我说：‘开春的时候请你来找我一下，我想从你的公司订一些燃油。’

“对我来说，这简直如同奇迹，完全超出了我的预期。过去的十年里，我竭尽全力，想让他对我的产品感兴趣，却屡屡碰壁；而就在刚刚两个小时里，我认真聆听他的见解，关注他遇到的问题，对连锁商店的业务深感兴趣，反而取得了意想不到的进展。”

日光之下，并无新事。纳菲尔的故事并不令人感到意外——早在耶稣诞生数百年前，伟大的罗马诗人普布里亚斯·塞勒斯就曾经说过：“我们对他人的兴趣，以他人对我们的兴趣为前提。”

而我想说的是，双方的兴趣，皆以“真”为前提。真诚是为人处世的基础。无论表达关切的一方，还是被关注的一方，只有你情我愿，才能互惠互利。

纽约长岛的学生马丁·金斯伯格和我分享了他小时候的经历。一位护士真诚的关心，令他至今难以忘怀。

“十岁那年的感恩节，我是在医院的病床上度过的。我忐忑不安地等着第二天的外科手术，想到之后漫长的恢复期和不能下床的痛苦，我就忧惧不已。我的父亲早逝，母亲和我住在狭小的公寓里，靠社保过活。恰巧那天她不能来看我。

“那一天是如此漫长。我看着日光一点一点西坠，孤独与绝望也

一点一点攫住我的心。母亲正独自在家，为我忧愁；没有人陪她说话，也没有人陪她过感恩节，她连一顿像样的感恩节晚餐都买不起。

“想着这些，泪水充满了我的眼眶。我用枕头蒙住头，把床单拉过头顶，小声地呜咽着。我不愿被人看到，但苦涩郁积于心，疼痛和难过让我不住地发抖。

“一个年轻的实习护士听到了我的啜泣。她走过来，轻轻地把床单拉开，擦掉我脸上的泪水。她温柔地对我说，她和我一样孤单；为了工作，她感恩节无法赶回家和家人团聚了。她邀我一起吃晚餐，拿来了满满两托盘食物——火鸡片、土豆泥、蔓越莓果酱，还有当作甜点的冰淇淋。她和我聊天，安抚着我惊恐不安的心。她本应4点下班，为了陪伴我，她在医院一直待到深夜，和我做游戏，哄我睡觉。

“时间一晃而过，许多个感恩节来了又走，却未在我心中留下任何痕迹。只有十岁那年的感恩节，深深地印在我心底。当我被沮丧、恐惧与孤独包围的时候，那位素昧平生的护士以她的温柔和善良温暖了我幼小的心，让一切变得不再那么难以忍受。”

如果你希望被他人喜爱，如果你渴求真正的友情，如果你希望助己的同时助人，请记住下面这个原则：

原则 1

建立对他人的兴趣，真心诚意地关注他人

Section 02
如何建立美好的第一印象

纽约的一次晚宴上，一位继承了大笔遗产的贵妇款款而至。为了艳惊四座，她不惜下血本购置了黑貂皮衣和珠宝首饰，却忘记了“装饰”她的脸庞——她的神态将她的尖酸刻薄与自私自利出卖无遗。她并不懂得这个众人皆知的道理——脸上的神情比身上的衣着要重要得多。

查尔斯·施瓦布曾经告诉我，他的笑容价值连城。这并不是夸大其词，他的卓越成就完全得益于其个人魅力。他有让人人都喜欢他的本事，而其中最令人着迷的一点，就是他那富有感染力的笑容。

行胜于言。无需开口，你的笑容就已经替你说出“我喜欢你、你让我开心、很高兴见到你”。

这也是小狗为什么这么惹人喜爱的原因。它们不会说话，但每次见到我们，都快活得上蹿下跳，令我们的心情也随之轻快起来。

孩童的笑容也有同样的魔力。

当你在候诊室排队等候，是否观察过身边那些面色阴沉的人们？史蒂芬·斯普劳尔是密苏里一家动物医院的兽医。春日里的一天，他的候诊室里照例坐满了带宠物来接种疫苗的人们。大好天气却要待在医院里浪费时间，每个人脸上都写满了焦躁，候诊室里愁云密布。

斯普劳尔一边回忆一边跟我们讲：“当时候诊室里有六七位客户，其中一位等了很久的男士明显已经很不耐烦。这时，一位年轻的女士带着要接种疫苗的小猫和九个月大的宝宝走了进来，刚巧坐在那位男士身边。那位男士烦躁地转过头时，小宝宝正好抬起头看着他，甜甜地笑了。那位男士呢？正如你我会做的，他也对小宝宝笑了笑。

很快，他自然而然地和那位女士聊起她的孩子，又聊到自己的孙辈。其他客户也陆续加入了谈话，候诊室里的低气压烟消云散，无聊的等待变成了愉快的谈天。”

人人都讨厌虚伪，假笑是无法骗过任何人的。只有真正发自内心的笑容才能够暖人心房，带来积极的影响。

密歇根大学的心理学家詹姆斯·麦康奈尔博士是这样诠释笑容的：“面带微笑的人在管理、教学和营销上能做出更大成绩，子女也更有幸福感。微笑比蹙眉传递的信息要丰富得多，因而在教学中，鼓励比惩罚有效。”

纽约一家购物中心的人事经理告诉我，她宁愿雇用一个连小学都没念完但笑容灿烂的店员，也不愿意招一个整日闷闷不乐的博士生。

即使在对方看不到你的情况下，微笑也能够令他深受感染。全美电话公司推出过一个针对电话销售人员的培训项目，叫做“电话力量”。培训师建议，尽管对方看不到你的神情，在打电话的时候也要面带笑容，因为笑容会通过你的声音传递出去。

罗伯特·克莱尔是俄亥俄州一间公司的IT部门主管，他手下的一个职位长期空缺，迟迟招不到人。他是如何找到合适人选的呢？

“我一直想为我的部门招一位计算机科学博士，花了很多时间都无功而返。最后我终于发现普渡大学一名博士生的履历十分理想。几次电话沟通之后，我了解到已经有好几个公司向他伸出了橄榄枝，其中有几家比我们公司名气大得多。最终他选了我们，我非常高兴。在他入职的时候，我好奇地问他为什么选择加入我们公司而不是其他公司。他想了一下，说：‘大概是因为其他几家公司的经理总是听起来冷冰冰的，让我觉得我只是他们一次例行公事的交易而已。只有你每次接到我的电话都显得很高兴，听上去是真心希望我成为你们公司的一员。’不用说，现在我接电话的时候依然习惯面带笑容。”

全美规模最大的橡胶公司的董事会主席曾经告诉我，据他观察，人们只有真心热爱自己在做的事，才有可能取得成功。这位业界领袖并不相信“努力工作就能打开理想之门”这句老话。“我周围有许多人在创业的时候风生水起，乐在其中，”他说，“但当创业的乐趣逐渐被繁琐工作代替时，他们的心态就变了，生意也因此失去了昔日的风光。一旦工作不再愉快，事业注定会失败。”

如果你希望人们乐于同你相处，那你自己要先乐于和对方相处。

我给课上的商界人士布置过一项作业，让他们时刻对周围人保持微笑，一周之后回到课堂上分享他们的感受。下面这封信是威廉·斯坦哈特的感想。他是一名在纽约工作的证券经纪人。在上千名学员中，他的经历绝不是个例。

> 我结婚十八年了，每天从早上起床一直到出门上班，我对妻子说的话不超过两句，也很少对她笑。每天有成千上万上班族面无表情地穿过百老汇大街，我就是其中之一。
>
> 为了能在课上讲出微笑产生的效果，我决定尝试一周。第二天早晨，我边梳头边看着镜子里那张闷闷不乐的脸，对自己说：“比尔，今天你得收起愁容，学会微笑。就从现在开始吧。”于是，当我坐下吃早餐的时候，我主动微笑着对妻子说：“早上好，亲爱的。”
>
> 你之前提醒过她可能会被我的举动吓一跳——真是料事如神啊。她确实大吃一惊，为我的变化不知所措。我告诉她我会把这个习惯保持下去。
>
> 从那之后，我每天早晨都笑着向她问好。这两个月，家里充满了欢声笑语，再不像去年那样愁云密布。
>
> 上班路上，我主动对电梯操作员和门房道早安；在地铁售票口等找零的时候，我向收银员微笑致意；走进证券

> 交易所大门，我面带笑容地跟同事们打招呼——在此之前，他们大概从未见我笑过。
>
> 我很快发现每个人都会对我报以友善的微笑。如果有人牢骚满腹地来找我倾诉，我也会用积极的方式应对，微笑着倾听他们的抱怨。如此一来，事情往往比以前更容易解决。我发现微笑甚至为我带来了额外的收入。
>
> 我和另外一位经纪人共用一间办公室。经纪人的助理是个很招人喜欢的小伙子。我对最近的改变感到十分欣喜，于是和这个小伙子分享了我新学到的做人哲学。他坦白告诉我，他刚来办公室的时候觉得我脾气很坏，直到最近他才改变了对我的看法。他说我笑起来的时候显得很亲切。
>
> 我改掉了批评的习惯，以赞许代替抱怨。我也不再一天到晚把我要怎样挂在嘴边，而是试着从别人的视角看待问题。这些改变真的颠覆了我的生活。现在的我好似变成了完全不同的人，更幸福，内心也更富足，还收获了友谊和快乐——人生中真正重要的两件事。

哪怕你不习惯微笑，也请努力试试看。独自一人的时候，试着吹个口哨，或是哼个小曲，假装很开心——这些举动会令你真的开心起来。心理学家、哲学家威廉·詹姆斯是这样解释这一现象的：

“人们往往认为感觉先于行为，但实际上，感觉与行为是同步的。相较于情绪，个人意志对行为的影响更为直接，只要调整行为，我们就能够间接地调整情绪。

“想要找回丢失的快乐，就请愉快地坐直身体，愉快地谈天或是做事，感觉快乐已经回到了你的身边。这是通向快乐的最佳途径……”

世人都在寻找幸福，幸福之路也的确存在。学会控制自己的想

法，就能够得到幸福。幸福并非取决于外在条件，而是取决于心理状态。

决定快乐与否的并不是你是谁、你在哪里或是你在做什么，而是你看待问题的方式。假使两个金钱地位相当的人，在同一地点做同一件事，也极有可能一个开心，一个痛苦。为什么？因为二者模式不同。在热带的烈日下用落后工具辛勤耕作的农民，与身处纽约、芝加哥或洛杉矶的空调房里工作的白领，幸福感其实相差无几。

莎士比亚说："事无优劣，思想使然。"

亚伯拉罕·林肯也曾提到："人们的幸福感取决于他们的心境。"他是对的。我曾经见过一个再生动不过的例证。那时，我正在纽约长岛火车站沿着楼梯往上走，走在我前面的是一群拄着拐杖的男孩。他们艰难而缓慢地一步步走上台阶，其中一个孩子甚至无法自己行走。然而他们无邪的笑声洒了一路，每个人脸上都是快活的神情。我被这快乐所感染，和他们的领队老师聊起来。那位先生说："当孩子们意识到一辈子都得依靠拐杖的时候，最初都会震惊不已；但是过一阵子，他就会接受命运的安排，下决心要像正常孩子一样快乐地生存下去。"

在那一刻，我深深地想向这些男孩子脱帽致敬。他们给我上的这一课，令我终生谨记于心。

独自在封闭的办公室工作不仅孤独，而且减少了与其他同事交朋友的机会。在墨西哥工作的玛利亚·冈萨雷斯女士正面临这一困境。新工作的第一周，她坐在自己的办公室里，听着隔壁传来的阵阵欢声笑语，暗自羡慕着其他同事的亲密关系。然而每当她经过同事身边时，她总会因害羞而不由自主地看向别处。

过了几周，她对自己说："玛利亚，你不能总是等着别人来找你。你得主动走出去。"于是下一次她经过走廊去茶水间的时候，她

以最明媚的微笑和每个同事打招呼，说：“嗨，今天过得怎么样？”效果立竿见影。人人都对她报以微笑，走廊似乎一下子明亮起来，氛围也更加友善了。渐渐和大家熟悉之后，她和好几位同事成了朋友，生活和工作都因此变得愉快有趣。

下面这则建议来自作家阿尔伯特·哈伯德，值得每个人仔细阅读。但请记得行胜于言，只说不做是无济于事的。

> 走出家门的时候，请收紧下颔，高昂起头，让空气充满肺腑，让阳光沐浴身心。向朋友问好时记得微笑，握手的时候请真心诚意。不要害怕误解，也不要在敌人身上浪费一分一秒。
>
> 请在脑海中牢牢记住你的心愿，径直向目的地前进。专注于你的伟大航程，你就会发现在日升月落之间，你已经不知不觉地抓住了每一次接近目标的机会，如同小小的珊瑚虫从澎湃海浪中汲取它需要的养分。请在脑海中仔细勾勒理想的形象，笃定的想法将帮助你一步步成长为那个美好真诚、才华横溢的自己。思想是至高无上的。请端正心态，学会无畏、坦率、乐观，因为正确的思维是创造一切的前提。心想是事成之因，虔诚的祷告者必将得到回应。倘若你心意坚定，你就不会迷失方向。收紧下颔，高昂起头——你将成为自己的神。

古代中国人富于智慧，其真知灼见放之四海皆准。他们有一句古训是这样说的：“非笑莫开店。”

微笑传递着善意。当人们受够了生活中的忧愁、冷眼与漠视，你的微笑将如同透过云层的灿烂阳光，瞬间点亮对方的生活。每个人都面对着来自老板、客户、老师、家庭的重重压力与现实的种种不堪，而一个微笑就能够令彼此感受到世间的温情。

几年前的圣诞节，汹涌的采购人潮令纽约的店员如临大敌。为了

帮助员工减压，一家百货公司在广告中向读者讲述了这样一则质朴的哲理：

笑容的意义

它分文不取，却价值连城；

它使人富有，亦于己无妨；

它发生于瞬息之间，却令人永难忘怀；

它使贫者丰足，令富者匮乏；

它为家庭带来欢愉，为事业营造机遇，为友谊立下盟约；

它是疲倦者的休憩，是忧虑者的良方，是绝望者的黎明，是哀戚者的阳光；

它无法用金钱交换，无法经乞求而得，无法借与他人，也无法被人窃取；只有在给予之时，它才有存在的价值。

值此圣诞佳节之际，若我们的店员因过于疲惫，无法以笑容迎接您的莅临，能否请您以笑容相赠？

那些无力微笑的人，最需要得到一个微笑。

原则 2

微笑

Section 03

记住他的名字

一八九八年，纽约州罗克兰郡发生了一桩悲剧。正值隆冬之际，大地被茫茫积雪覆盖，凛冽的寒风呼啸而过。法雷走进马厩备马，准备出席邻家一个孩子的葬礼。马儿已经在马厩里忍耐多日，当法雷将它牵到水槽旁边时，它兴奋得高高扬起前蹄，却意外地将法雷踢倒在地。那一周，这个不幸的小镇举办了两次葬礼。

法雷意外离世，留下家中的遗孀和三个儿子，以及几百元保险赔偿金。

法雷的大儿子吉姆当时只有十岁。为了生计，他不得不在砖厂打工，每日运送砂土并倒入模具，将成形的砖块在阳光下来回翻面烤干。他没有机会上学，却以天生的亲和力博得了身边所有人的好感。成年后，他走上从政的道路，逐渐习得记人姓名的能力。

吉姆从未有机会念高中，然而在他正值盛年之际，已经有四所大学授予他荣誉学位。他成为美国民主党全国委员会主席，兼任美国邮政部长。

我曾经采访过吉姆·法雷，并问起他成功的秘诀。“勤奋。”他说。我半信半疑地答道：“别开玩笑了。”

于是他反问我觉得他缘何成功。我回答说：“我知道你叫得出一万个人的名字。”

“不，你错了，”他说，“我至少记得五万个人的名字。”

毫无疑问，就是这一能力使得吉姆统领富兰克林·罗斯福在一九三二年的总统竞选，并由此成为罗斯福入主白宫的幕后功臣。

在石膏厂当销售员和在镇上担任市政文书的那些日子里，吉姆总结出了一套方法，用来记忆所有接触到的人名。

一开始这个方法很简单。每次他新认识一个人的时候，他会通过闲聊了解对方的姓名、家庭状况、从事的行业和政治观点，并在脑海中记下这些细节。下一次再见到对方，即使是若干年之后，他也能够准确无误地叫出对方的名字，关切地询问对方家人最近如何，花园里的蜀葵长得怎样。难怪有这么多人愿意追随他。

在罗斯福竞选总统数月之前，吉姆每天会写上百封信寄至西部及西北部各州。他在十九天内亲自拜访了二十个州，交通工具包括马车、货车、汽车和船，行程超过了一万两千英里。每到一个城市，他都会抓住一切时机与人促膝谈心，日程从清晨一直排到深夜。之后，他又匆匆上路，奔赴下一个目的地。

一结束旅程回到东部，吉姆就立刻给他拜访过的每座城市的联络人写信，索要一份与他交谈过的贵宾名单。最终的名单上有成千上万个名字，每个人都收到了吉姆的亲笔信，开头很有心地写明每个人的名字——“亲爱的比尔”，“亲爱的简”，每封信末都有吉姆的亲笔签名。

吉姆在很小的时候就意识到，人们对自己名字的在意程度，远胜于地球上其他所有名字的总和。能够熟稔地叫出对方姓名本身已是有效而不着痕迹的赞美。不过记错或是写错名字就比较尴尬了。我在巴黎举办公共演讲培训的时候，向巴黎所有美国居民发出了邀请函。不料法国的打字员对英文名字太过陌生，拼错了好几位的姓名。其中一位在美国银行巴黎分行工作的经理为此非常生气，甚至写了一封措辞严厉的回信表达他的不满。

有些名字确实相当难记。特别是遇到那些读音拗口的名字时，大多数人连试着念一下都不愿意，直接以昵称代替。西德·莱维曾经拜访

过一位名叫尼可德穆斯·帕帕多洛斯的客户。为了省事，大多数人都直接叫他“尼可”。莱维告诉我们：“拜访他之前，我特意练习了好多遍怎么读他的名字。当我向他问好，说‘下午好，尼可德穆斯·帕帕多洛斯先生’的时候，他惊讶极了，愣了足足好几分钟。之后，他热泪盈眶地对我说：‘莱维先生，我来这个国家已经十五年了，但从来没有人愿意费事叫我的全名，从来没有。’”

让我们再来看看安德鲁·卡内基的故事。

安德鲁·卡内基被称为钢铁大王，然而他自己却对炼钢知之甚少。为他工作的上百名员工，每个人都比他懂得多。

然而只有他深谙人性，这也是他成功的关键。很小的时候，他就已经显露出组织领导的天赋。十岁的时候，他惊讶地意识到人们对自己的名字格外重视，并利用这一点赢得了合作的机会。那时他还在苏格兰生活。有一天，他碰巧抓到了一只母兔。母兔很快产了仔，但卡内基没有食物可以喂这窝小兔子。于是小卡内基灵机一动，召集了邻家的小朋友们，宣布说谁能找来喂兔子的苜蓿和蒲公英，就以谁的名字给这些小兔子命名。

这个方法果然奏效了。小卡内基从此记住了这一点。数年后，他利用同样的心理战术，在生意上取得了巨大成功。那时他正想把铁轨卖给宾夕法尼亚铁路公司，当时宾夕法尼亚铁路公司的董事长是埃德加·托马森，于是安德鲁·卡内基在宾夕法尼亚西南部的匹兹堡兴建了一座大型炼钢厂，将其命名为“埃德加·托马森钢厂”。

读到这儿，你猜到谜底了吗？当宾夕法尼亚铁路公司需要铁轨的时候，你觉得埃德加·托马森会从哪儿进货呢？希尔斯与罗百克公司，还是埃德加·托马森钢厂？

当安德鲁·卡内基和乔治·普尔曼争夺联合太平洋铁路公司的卧车车厢业务时，这位钢铁大王再次想起了儿时的那窝小兔子教给他的道

理。

当时，卡内基掌管的中央交通公司和普尔曼的公司都想拿到这笔大生意。双方针锋相对，打起硝烟弥漫的价格战，几乎在以零利润竞争。联合太平洋公司的董事会最终决定在纽约同时约见卡内基和普尔曼。当晚，两人在圣尼古拉斯酒店狭路相逢。卡内基主动对普尔曼说：“晚上好，普尔曼先生。咱俩真是作茧自缚啊。”

“你这话什么意思？”普尔曼问他。

卡内基向普尔曼提出了双方合并的想法，他热情洋溢地向普尔曼描述了合作的种种益处，普尔曼饶有兴趣地听着，但并未被完全说服。最后，他开口问道：“那新公司应该叫做什么名字？”卡内基想都没想就迅速答道：“不用问，当然叫作普尔曼豪华车厢公司。”

听闻此言，普尔曼脸上露出笑容，对卡内基说：“进我屋里来，咱们好好谈谈。”而这次谈话改变了美国钢铁工业的历史。

牢记朋友和生意伙伴的名字，并且予以尊重，是安德鲁·卡内基卓越领导力的成因之一。他能够叫出大部分工人的姓名，并以此为荣。他还自豪地宣称，在他掌管公司的时候，钢铁厂的熊熊炉火从未熄灭，没有一起罢工事件波及至此。

得克萨斯商业银行的董事长本顿·罗孚认为，公司规模越大，人情就越淡漠。“温暖人心的方式之一，”他说，“就是记住同事的名字。如果有哪个主管告诉我他记不清下属的全名，那就等同于在说他记不清公司的业务，我会由此对他的管理能力产生怀疑。”

加利福尼亚州的凯伦·柯什是美国环球航空公司的一名乘务员。她把记住乘客姓名当作职责，要求自己在为乘客提供服务时叫出对方名字。许多乘客为此深受感动，特意致信航空公司提出表扬。其中一位乘客写道：“我有一段时间没有乘坐贵公司的班机了，但是从今往

后，我将只选择贵公司。贵公司提供的个性化服务对我而言非常重要。”

每个人都希望自己的名字永垂不朽，为此付出任何代价都在所不惜。连暴戾无情的马戏团老板巴纳姆都曾开出两万五千美元的天价要求他的外孙C.H.西利改名为“巴纳姆·西利”，以弥补没有儿子传宗接代的遗憾。

几个世纪以来，贵族与富贾热衷于资助文艺创作者，是为了后者在作品上标明“谨献给××”。

名门望族唯恐自己的名字在历史长河中烟消云散，因此图书馆和博物馆中的名贵藏品总是拜他们所赐。阿斯特和雷诺克斯将藏品捐给纽约公共图书馆，大都会博物馆则仰仗本杰明·奥特曼和J.P.摩根。教堂的每一扇彩绘玻璃窗上都标有捐赠人的名字，而大学中那些冠以名人姓名的建筑亦得益于对方捐助的大笔资金。

那些声称记不住名字的人，无非是不愿花时间和精力专注于此。他们总是以忙碌为借口，但是谁会比美国总统富兰克林·罗斯福更忙呢？哪怕是只有一面之缘的机修工，罗斯福都能叫出他的全名。

罗斯福中年因疾病瘫痪，因此克莱斯勒公司为他量身定做了一辆车。W.F.张伯伦和一位机修工负责把车送至白宫。张伯伦在信中这样描述他的白宫之旅——

> 我教给罗斯福总统与定制车的相处之道，而他则教给我与人的相处之道。到白宫的时候，总统亲切地直呼我的名字，让我觉得很自在。令我印象尤为深刻的是，他对我的介绍听得非常投入。我告诉他定制车的设计十分特别，所有操作只需要用手就能够完成。白宫里的工作人员都好奇地过来围观，罗斯福总统评价道：“这真是了不起的设计。只要一个按键，就可以轻松地驾驶它，不费吹灰之力，堪称精妙至极啊。我不知道它是什么原理，要是有机

> 会，我真想把它拆开，看看它的构造。”
>
> 当罗斯福总统的朋友和下属对这辆车赞不绝口的时候，他当着大家的面对我说：“张伯伦先生，我非常感谢你们在这辆车上花费的精力。这是伟大的作品。”他一一称赞着每个细节——散热器、后视镜和定制钟、特殊设计的车灯、精心打造的内饰、驾驶员座椅以及后备箱里那些特别绣有他名字的行李箱。换句话说，他把我们的良苦用心全都看在眼里，无一遗漏。他提醒罗斯福夫人、柏金斯小姐、劳工部长和他的秘书注意这些考究的细节，甚至半开玩笑地对老门房说：“乔治，你可得好好照管这些行李箱啊。”
>
> 试驾结束时，总统转过来看着我说：“张伯伦先生，联邦储备委员会已经等了我三十分钟，我想我该回去工作了。”
>
> 那天我带了一名机修工和我一起去送车。刚到白宫的时候，我向罗斯福总统简单提了一句机修工的名字。他是个害羞的小伙子，一直躲在人群后，并未和总统说话。然而在我们告辞时，总统却特意在人群中找到这位机修工，握着他的手，叫着他的名字，感谢他来到华盛顿。他的感谢如此真诚，我能够感觉到他所说的真的是他心中所想。
>
> 回到纽约几天之后，我意外收到一张总统签名的照片，并附有一封简短的亲笔信，信中感谢了我的帮助。我很惊讶一位日理万机的总统竟会亲自做这些小事。

富兰克林·罗斯福懂得这个重要的道理——只有尊重别人，才能赢得尊重。因此他通过记住对方名字让对方感到被重视。这个方法再简单不过了，但有几个人能够真正做到呢？

哪怕已经和新认识的陌生人聊了好一会儿，我们也常常记不住对方的名字。

每位政治家学到的第一课都是："记住选民的姓名是政治家必备的才略之一，遗忘即意味着被遗忘。"

无论商务往来还是日常社交，记人姓名的能力同样重要。

拿破仑·波拿巴作为一国之君，在日理万机之余，仍然能够记住每一个见过的人的姓名。

他的技巧是什么呢？很简单。如果没听清对方的名字，他会说："不好意思，我没听清。"如果对方名字不常见，他会直接请教对方："请问怎么拼？"

在和对方谈话的过程中，他会不厌其烦地重复好几次对方的名字，并在脑海中把对方的言谈举止牢牢记住。

如果对方是重要人物，拿破仑更会给予特别注意。只要有空，他就会在纸上写下对方的名字，专注地默诵，然后再撕碎这张纸。通过视听两种途径，名字就能够牢牢地记在脑海中。

所有方法都需要付出相应的精力，正如爱默生所言："好的习惯建立在日复一日的琐碎牺牲之上。"

牢记并应用他人的姓名不是君王和高管的特权，如若使用得当，人人都能够从中受益。肯·诺丁汉供职于印第安纳州通用汽车公司。在公司用餐的时候，他注意到柜台后的一位女服务员总是阴沉着脸。

"她已经站在那儿做了两个小时三明治了，对她而言，我的存在不过意味着又要做一个三明治而已。我点了餐，看她用电子秤精确地称出火腿，放上一片生菜叶和几片土豆，面无表情地把盘子递给我。

"第二天我恰巧又走到那个柜台，还是那位女士，还是阴沉的脸。唯一的不同是，这次我注意到了她的胸牌，于是我笑着和她打招呼说，'嗨，尤妮思！'我照惯例点了餐，而这次，她似乎故意忘了用

电子秤，给了我满满一盘火腿，上面有三片生菜和堆得像小山一样的土豆片。”

每个姓名都独立而完整地归属于特定的个体，而非其他任何人。名字令我们与众不同，成为独一无二的自己。沟通中一旦道出对方姓名，我们所传递的信息或是请求就增添了一层特别的色彩。无论同我们打交道的是服务生还是管理者，重视对方的名字都将带来不可思议的影响。

原则 3

无论对于何人，无论以何种语言，自己的名字都是世界上最甜蜜最重要的词汇

Section 04
你想变得健谈吗

不久前，我应邀参加了一次桥牌聚会。我本人不打桥牌，于是和一位同样不打桥牌的女士站在一旁聊天。在洛厄尔·托马斯转行进入播音领域之前，我曾是他的主管，因而被那位女士认了出来。她听说我曾为了帮助托马斯准备演讲而游历欧洲，兴奋地对我说："噢，卡耐基先生，我真想听您说说您去过的那些地方、见过的那些美景！"

我们在沙发上坐下来，她告诉我她和丈夫刚从非洲旅行归来。"非洲！"我惊讶地叫道，"太有意思了！我一直都想去非洲看看，但始终没机会，只有一次碰巧在阿尔及尔逗留了一天。快跟我讲讲，您去没去狩猎之地？真的去了？您太幸运了，我真羡慕您啊！您可得跟我好好讲讲。"

于是她整整讲了四十五分钟她的非洲之旅，再也没有问我去过哪些国家。她对我的旅行经历并不感兴趣，真正令她兴趣盎然并自我感觉良好的，是有人愿意倾听她的经历。

她的表现只是个例吗？不，许多人都是这样。

还有一次，我在纽约一位出版商举办的晚宴上结识了一名植物学家。此前我从未和研究植物学的人打过交道，因此对他的渊博学识十分着迷。整个晚上，我都全神贯注地听他讲异国的植物、他的室内花园，以及那些创造新型品种的实验——就连貌不惊人的马铃薯背后都有那么多趣事。我提起我家的小温室，请他给些建议，他也非常专业并真诚地解答了我的问题。

正如我提到的，我们是在一次大型晚宴上结识的。宴会中还有许多宾客，但我却失礼地忽略了其他人，和那位植物学家聊了数小时之久。

直到夜深，我才恋恋不舍地与大家互道晚安，告辞回家。在我走后，植物学家在宴会主人面前极力称赞，夸我“非常能够给人启发”，夸我这个那个，最后说我是他见过的“最有趣最健谈的人”。

“最有趣最健谈？”我整晚都没说几句话啊。哪怕我想说，我也说不出什么——我对植物的了解比对企鹅生理构造的了解还要少，不换个话题我真是无话可说。那晚我只做了一件事——侧耳聆听。我真心对他的言谈感兴趣，而他也感受到了这一点，自然很受用。专注的倾听是我们能够给予他人的最高赞许。杰克·伍德福德曾在《爱上陌生人》（Strangers in Love）一书中写道，“关注是最含蓄的谄谀。极少有人对他人一心一意的关注无动于衷”。而我除了“一心一意的关注”之外，还给了那位植物学家“全心全意的赞美”。

我告诉他和他聊天非常愉快，让我受益匪浅——我确确实实是这样想的；我说希望能像他一样学识过人——这话也不假；我还告诉他我很想和他一起去原野里走走看看——我真的这样做了；我对他说我必须再次拜访他——我也确实登门拜访了这位先生。

就这样，他觉得我是非常健谈的人；但事实上我只是善于倾听，并鼓励他多说而已。

商务会谈的成功秘诀是什么？哈佛前校长查尔斯·艾略特对此的回答是：“商务往来并无制胜之道可言，然而在对方说话的时候专注地倾听，是令对方解除戒备的最佳方式。”

艾略特博士本人就深谙此道。美国文学泰斗亨利·詹姆斯回忆说：“艾略特博士的聆听并不是沉默不语，而是行动力的另一种体现。他习惯坐得笔直，双手交叉放在膝盖上，时快时慢地转着拇指。除此之外，他并没有过多的动作。他总是直视谈话对象，让对方感受到他的关切；他全神贯注地倾听，认真思索你话语背后的含义。每个和他交谈的人都感觉在他面前能够畅所欲言。”

你不用去哈佛念四年书，就能够明白这个不言而喻的道理。我们都去过这样的商店——开在昂贵地段，物美价廉，窗明几净，广告诱人，却偏偏雇了些恶声恶气的售货员。他们从不懂得聆听，总是粗鲁地打断顾客的话，反驳对方的观点，惹得消费者满腹怨言，唯一的贡献就是让人们都远离这家商店。

就是因为这样的店员，芝加哥的一个百货商场险些流失了一位每年消费上千美元的忠实顾客。汉丽埃塔·道格拉斯夫人在课上讲述了她的这段经历：她在商场减价的时候买了一件大衣，但回到家里才发现大衣的内衬上有破损。于是她第二天又返回商场，请店员帮忙换一件。谁知店员听都不听，没好气地说："这件衣服是你在打折的时候买的。"她指了指墙上的一个标志，大声说："你自己好好看看，'打折商品不退不换'。你买了就得留着，回去自己缝缝呗。"

"但这件商品质量有问题啊。"道格拉斯夫人抱怨道。

"那又怎样，"店员不客气地打断了她的话，"不退不换的意思就是不退不换！"

道格拉斯夫人怒气冲冲地转身离开，暗自发誓再也不会光顾这间商场。这时楼层经理恰巧路过，认出了这位老主顾，迎上来和她打招呼。道格拉斯夫人跟她讲了刚刚的不快遭遇。

楼层经理认真听道格拉斯夫人讲完前因后果，仔细看了看那件外套，解释道："特殊折扣商品通常都是不能退换的，这样在季末我们才能减少库存，为新一季货品做准备。但是有质量问题的商品不在政策限制的范围内。我们会帮您把内衬补好或者整个换掉，如果您想退款也没问题。"

两位工作人员的态度真是天壤之别。如果楼层经理没有恰巧遇到道格拉斯夫人并听她倾诉，那么这位忠实顾客将永不踏进这家商场的大门。

在家庭生活中，聆听也同样重要。纽约的米莉·埃斯波西托把倾听孩子的话当作身为人母的责任。一天晚上，她和儿子罗伯特坐在厨房里聊天。埃斯波西托夫人正认真听罗伯特说话，罗伯特突然说：“妈妈，我知道你非常爱我。”

埃斯波西托夫人又感动又惊讶，问儿子：“我当然爱你啦。怎么了，你之前觉得我不爱你吗？”

罗伯特说：“不是，我只是觉得每次我想跟你说点什么的时候，你都会放下手里的事情，认真听我说。所以我知道你很爱我。”

在体贴耐心的倾听者面前，连牢骚满腹、吹毛求疵的人都会渐渐变得和善。当后者像眼镜王蛇一样嘶嘶地喷吐毒液，愤懑地抱怨的时候，前者总会温柔地以静默相对。有这样一个例子：几年前，纽约电话公司遇到了一个难缠的客户。他声称账单是错的，拒绝付款，还破口大骂；他威胁要把电话线连根拔起，用不堪入耳的话诅咒客服代表；他还给报纸写信抱怨，给公共服务委员会寄出不计其数的投诉信，甚至屡次将电话公司告上法庭。

公司走投无路，派出最能干的调解员去解决这个棘手的麻烦。与这位客户面谈时，调解员任凭对方高谈阔论、喋喋不休，只是耐心地听着，间或点点头，对他的不满和委屈表示同情。

“他骂了有三个多小时，我也听了三个多小时，”这位经验丰富的客户代表在我的课上分享说，“之后我再去，再听，一共拜访了他四次。在第四次面谈的时候，我成了他创立的‘电话用户保护组织’的特许成员。直到现在，我都还是这个组织的成员，不过据我所知，这个组织只有我和他两个人。

“每次面谈我都耐心倾听，对他的每个观点都表示认可。此前从来没有客户代表以这种方式和他相处，因此他渐渐对我友善起来。我在前三次拜访中从未提及我的目的，而在第四次见面的时候，我圆满

地完成了任务。他付清了全部欠款，并破天荒地主动撤销了写给公共服务委员会的投诉。我想他和电话公司的持久战应该是结束了。”

毋庸置疑，这位客户把自己看作崇高的革命志士，为捍卫公众利益免受剥削而战；但事实上，他所需要的无非是被重视的感觉而已。起初，他通过抱怨和抗议博得关注；而客户代表以倾听满足了他的需求，令他的不满就此烟消云散。

达特曼羊毛公司是全球最大的羊毛经销商，为服装业提供原材料。公司创始人朱利安·达特曼给我讲了这样一件事：

几年前的一个早晨，一位客户气势汹汹地冲进达特曼先生的办公室。“那位客户欠公司一小笔钱，” 达特曼先生对我说，“他坚决不承认，但我们确信是他弄错了，所以信用部门坚持要他付清这笔款项。他连续收到信用部门的几封催款信之后，直接收拾行李来到芝加哥，一下飞机就直奔我的办公室。他怒不可遏地通知我说休想让他付款，我们公司的货以后他一件都不会要。

“我耐心地听他把话说完，中间几次想插嘴都忍住了——我知道那是下下之策。我任凭他发泄，等他情绪稍微平复，听得进去话了，才心平气和地对他说：‘谢谢您专程赶到芝加哥来，跟我说这些话。您真是帮了我一个大忙。很抱歉我们的信用部门打扰了您，如果不是您告诉我，别的客户很可能也会受到干扰，那就更糟糕了。请您相信我，我比您更想弄清这件事的来龙去脉。’

“他万万没有料到我会这样说。我觉得他大概有一点失望。他本想来芝加哥教训教训我，没想到我不仅不跟他吵，反而感谢他。我向他保证我们会把那笔款项从账上消掉，再也不提。我对他说，我知道他是个细心的人，更何况他只需要管理一个账户，而我们的员工管理着上千个账户，难免有纰漏，因此我相信错一定不在他。

“我还告诉他，我完全理解他的感受——如果我遇到相同的状

况，也一定会有相同的反应。鉴于他以后不打算再从我们公司进货，我向他推荐了其他几个羊毛厂家。

“往常他来芝加哥的时候，我们都会共进午餐，所以那天我照常邀请他一起去吃午饭。他勉强答应了。出乎我意料的是，等我们回到办公室，他竟下了一个比往常还要高额的订单。告辞的时候，他态度和缓多了。为了像我们一样公平对待此事，他回去重新对了账，发现是他漏了一笔款项。很快我们就收到了他的支票和致歉信。

“不久之后，他的妻子给他生了个儿子。他以‘达特曼’作为孩子的中间名。二十二年以来，他始终是我的朋友和合作伙伴。”

若干年前，一个荷兰小男孩随家人移民至美国。因为家境贫寒，他每天放学后都去帮面包房擦橱窗补贴家用，还要拎着篮子沿街在水沟里寻找马车落下的煤渣。这个名叫爱德华·波克的小男孩一生当中只上过六年学，却成为了美国新闻史上最年轻有为的杂志编辑。他是如何取得成功的？说来话长，在这里，我只想讲一讲他是怎样迈出第一步的——没错，他的起步正是应用了本章所讲述的原则。

波克十三岁的时候退了学，在西联电报公司打零工，但是他从未放弃学习的念头。无法去学校念书，他就开始自学。他省下车票钱，午饭时也饿着肚子，用省吃俭用的钱买了一本美国传记百科全书。然后他做了一件此前从未有人想到过的事情——他认真阅读每个名人的传记，然后写信给他们，询问他们的童年是如何度过的。他是个很好的听众，总是请这些名人多讲讲自己。他给当时正在竞选总统的詹姆斯·加菲尔德将军写信，问他小时候是不是真的在运河上当过纤夫，加菲尔德将军给他回了信。他也给格兰特将军写信，求证一次战役的细节；格兰特将军为他画了一张地图详细解释，并邀请这个十四岁的小男孩共进晚餐，和他聊了一整晚。渐渐地，这个西联公司的小杂工和全美的知名人士建立了联系，其中包括拉尔夫·瓦尔多·爱默生、奥利弗·温德尔·霍姆斯、朗费罗、亚伯拉罕·林肯夫人、路易莎·梅·阿尔科

特、舍门将军以及杰佛逊·戴维斯。他不仅和这些社会名流通信，一有空闲，他就登门拜访，成为备受欢迎的小客人。这些经历给了他宝贵的自信。与这些前辈的交往打开了他的眼界，激发了他的雄心壮志，从而彻底改变了他的一生。而这一切，请容我在此赘述，都是通过本章中所阐述的准则得以实现的。

著名记者艾萨克·马克逊曾经采访过数百位名人，他总结说，许多人给人留下的印象不佳，就是因为他们不懂得如何专注地倾听。“他们总想着自己要说什么，所以听不进去别人在说什么……这些大人物一致告诉我，较之能说会道的人，他们更欣赏善于倾听的人。然而这一品质似乎比其他任何品质都罕见。”

需要倾听的不仅仅是名人，凡夫俗子也同样需要倾听。正如《读者文摘》所言：“人们请医生有时只是需要一个听众而已。”

在暗无天日的内战岁月中，林肯曾写信邀请伊利诺伊州的一位老友来华盛顿，说有些要务想和他探讨。这位老邻居来到白宫，林肯询问此刻发表解放奴隶宣言是否为明智之举，并就此和他倾谈了数个小时。林肯悉数列出此举的利弊，又读了一些批评他的信件和报刊文章——一派担心他解放奴隶，另一派谴责他举棋不定。一番长谈之后，林肯与这位老邻居握手告别，和他互道晚安，请人送他回到伊利诺伊州。从始至终，林肯滔滔不绝地发表意见，始终没问这位老友意下如何，然而正是这番倾诉帮助林肯理清了思路。“谈话过后，他看起来如释重负。”这位老友说道。林肯需要的不是建议，而是一个友好而体贴的听众，让他能够卸下心里的重担。这也是每个人在困厄之时的共同需要。愤懑的顾客，不满的员工，或是伤痕累累的朋友，都迫切地想要对他人倾诉心声。

当代最伟大的倾听者是西格蒙德·弗洛伊德。和弗洛伊德打过交道的人是这样形容的：“与他见面的情景如此触动我心，令我久久难以忘怀。他的品质世间罕有，我此前从未见过谁能够如他一般专注。我

指的并不是那种所谓‘洞穿灵魂的严厉目光’。他的眼神温柔亲切，声音低沉和蔼，手势极少，关切却极为诚恳。他对我所述之事深表赞许，哪怕在我语无伦次之时，他也给予真诚的尊重。您无法想象，这样的倾听对一个人来说是多么深切的慰藉。”

假如你希望别人躲着你，在背后嘲笑你甚至鄙视你，就请这样做吧——不听任何人说话，一味谈论自己；如果在别人说话的时候想到了什么，不等对方说完就直接插嘴。

你认不认识这样的人呢？很不幸，我就认识几位。最让人惊讶的是，有些人甚至声名显赫。他们总是陶醉于自我之中，沾沾自喜，不可一世，令人反感至极。

只谈论自己的人，也只在乎他们自己。哥伦比亚大学的校长尼古拉斯·默里·巴特勒博士曾经说过：“那些只在乎自己的人，都是尚未开化的凡庸之辈。无论他们受过多高的教育，他们都尚未开化。”

假如你立志要能言善辩，请先学会专注聆听。做一个有趣的人，并对他人感兴趣。问对方乐于回答的问题，鼓励他们谈论自己的经历。

请记住，你的谈话对象并不关心你和你的问题，而对他们自己、他们的欲望和烦恼要感兴趣得多。他的牙疼远比异国饿殍遍地的饥荒更重要，他脖子上的疖子也远比非洲的四十次地震更让人心烦。所以下次开口之前，请先想想这一点。

原则 4

专注地倾听，鼓励他人谈论自己

Section 05
如何引起他人的兴趣

见过西奥多·罗斯福的人都会惊叹于他广博的学识。无论座上宾是牛仔还是骑兵，是纽约政客还是外交官员，罗斯福都应对自如。他是如何做到的呢？答案很简单。每次有客人来访的时候，罗斯福都会在前一天晚上提前了解对方感兴趣的话题，一直钻研至深夜。

谈论对方最在乎的事情，是直抵对方内心深处的捷径。罗斯福深知这一点。所有领袖都深知这一点。

耶鲁大学的文学教授、散文作家威廉·里昂·菲尔普斯在很小的时候就懂得了这个道理。菲尔普斯在他的作品《人性》（Human Nature）中写道：

> 八岁那年的一个周末，我到胡沙托尼克河畔的斯特拉特福德探望琳赛姑妈，一天晚上，有位中年男人来家里做客。他和琳赛姑妈聊了一会儿，就把注意力转移到我身上。那时我对船非常痴迷，当那个男人和我聊到这个话题时，他的言谈在我听来有趣极了。他离开之后，我兴奋地对姑妈说，我们太投缘了。姑妈告诉我，那位先生是纽约的律师，他对船可一点儿兴趣都没有。
>
> “那他为什么一整晚都在跟我聊船的事情呢？”
>
> “因为他是位绅士啊。他看到你对船那么痴迷，知道聊这个话题能够让你开心，所以一直在迁就你。”

威廉·里昂·菲尔普斯总结道：“我从未忘记姑妈的这番话。”

撰写这一章的时候，我面前正好有一封爱德华·查利孚先生的来信。查利孚先从事童子军相关的工作，他在信中说。

“那时我正急需援手，欧洲很快要举行一次盛大的童子军聚会，我希望一位名企的总裁能够资助一个孩子去欧洲参加这个活动。

“幸运的是，在见这位总裁之前，我听说他刚签了一张百万美元的支票。支票作废后，他特意把这张支票裱了起来。

“于是我一走进他的办公室，就饶有兴趣地问起这张支票。那可是一张百万美元的支票！我告诉他我从未见过这么大金额的支票，回去以后我一定会跟童子军的男孩子们说，我亲眼看到这张支票了。他高兴地把支票拿给我看。我赞叹了一番，让他给我讲讲签这张支票的缘由。”

你大概已经注意到了，查利孚并没有一开始就提及童子军、欧洲之行，或是他的任何需求。他谈论的始终是对方感兴趣的事。结果如何呢？

“过了一会儿，对方主动问我：‘顺便问一下，你来见我是为了什么事？’于是我原原本本地告诉了他。

“出乎我意料的是，他不仅立即应允了我的请求，还主动提供了更多帮助。我拜托他资助一个孩子去欧洲，他竟资助了五个孩子，外加我本人。他给我们一张一千美元的信用证，让我们好好在欧洲玩两个月，还写介绍信给各地分公司的总经理，请他们负责接待。后来他亲自到巴黎与我们见了面，带我们观光游览。从那时起，他就成为了我们团体中活跃的一员，还给几个家庭穷困的孩子提供了工作机会。

“我知道，如果不是一开始就找到了对方感兴趣的话题，借此拉近距离，他不会如此平易近人。”

在商界，这一技巧同样有用吗？让我们一起看看亨利·杜维诺伊的例子。

杜维诺伊先生是纽约杜维诺伊父子烘焙食品批发公司的老板。他

一直想成为当地一家酒店的供货商。为了促成合作，四年来，他坚持每周去拜访酒店经理，有对方出席的活动他也必定到场，甚至还成了那家酒店的房客。然而他的锲而不舍并未打动对方。

杜维诺伊先生说：“深入学习了人际关系之后，我想是时候改变策略了。我决心找出对方的关注点，激发他的热情。

“我发现他很热衷于参加一个酒店高管协会的活动，这个协会叫作‘全美酒店迎宾协会’。他不仅仅是会员，还因为热心组织而被选为会长，后来又升至国际协会的会长。无论协会的活动在哪儿举办，他都必定到场，从不缺席。

“第二天我一见到他，就问起迎宾协会的事情。你真该看看他的反应！一提到这个协会，他的语气立刻变得热情洋溢，和我聊了整整三十分钟。我完全能看出，他不仅把这个协会当作兴趣，更把毕生的激情都倾注其中。我告辞之前，他已经‘推销’给我一个会员资格。

“那天我只字未提我家产品的事情。但是几天后，酒店的膳务员主动给我打电话，让我带着样品和报价去一趟。

“‘我不知道你跟那位老兄说了些什么，’ 膳务员也为我高兴，‘但是他终于买账了！’

“想想看，我花了四年时间对那位经理紧追不舍，希望能做成这笔生意。如果不是下功夫找到了他的兴趣点，我肯定现在还穷追猛打呢。”

马里兰州的爱德华·哈里曼退伍之后迁至美丽的坎伯兰谷定居，然而新家附近却找不到工作机会。哈里曼发觉这一区的数家企业都在冯克豪瑟名下，那是当地一位性格乖僻的商界奇才。哈里曼对冯克豪瑟白手起家的故事颇为好奇，但是他听说对方从不接见求职者。哈里曼先生这样描述他的经历：

“我向好几个人打听过，发现冯克豪瑟的兴趣只有钱和权。他的秘书作风强硬又恪尽职守，拦下了许多像我这样的来访者。于是我又花时间了解了这位秘书的兴趣和职责。她已经为冯克豪瑟先生工作了十五年，像卫星一样尽职尽责地守卫在他身旁。我登门拜访的时候，开门见山地对这位秘书说，我能够为冯克豪瑟先生带来财务和政治上的成功，想和他当面探讨。秘书果然很感兴趣。于是我趁胜追击，赞扬了这位秘书对冯克豪瑟商业帝国的种种贡献。聊了一会儿之后，秘书安排我与冯克豪瑟先生见面。

“我走进那间气派的办公室，暗想绝不能直接开口要工作机会。冯克豪瑟先生坐在一个造价不菲的写字台后面，厉声问我：‘有何贵干，年轻人？’我答道：‘冯克豪瑟先生，我相信我能给您带来赚钱的机会。’他立即起身，请我在扶手椅上落座。我详述了我的种种想法和我自身的资质，并着重强调了我的提议能够在生意上助他一臂之力。

“了解到我的情况之后，冯克豪瑟先生立即雇用了我。此后的二十年，我在他的商业帝国中成长，他的帝国也因我而日益壮大。”

谈论对方的兴趣能够带来双赢。霍华德·赫茨是员工沟通领域的专家，他始终将这一原则贯彻在工作中。被问到有何收获的时候，赫茨先生回答说，每个人都对他有不同的启发，但更重要的是，这种沟通本身已经扩大了他生命的边界。

原则 5

谈论对方感兴趣的事情

Section 06
让每个人都喜欢你

我正在纽约三十三街和第八大道交叉口的邮局排队，等着寄一封挂号信。邮局的办事员一脸不耐烦的样子。称重、找零、递邮票、签收据——这些日复一日的琐碎工作似乎早已磨平了他的热情。所以我暗暗告诉自己：“不妨试着让他喜欢我。要想让他喜欢我，我必须说点好听的——不是说我爱听的，而是说他爱听的。”我又问自己：“他什么地方值得称许呢？”对于一个陌生人，这个问题很难回答。不过这一次，我很快就看到了令我欣赏的一点。

当他给我的信封称重的时候，我热情洋溢地说：“我真羡慕你的头发啊！”他惊讶地抬起头，脸上有了笑容。“咳，现在已经不如以前好了。”他谦虚地答道。我信誓旦旦地说：“虽然可能没有以前有光泽，但还是很亮眼啊。”他高兴极了，愉快地和我聊了几句，最后说：“好多人都羡慕我的头发呢。”

我敢打赌，那位先生直到午饭的时候，心里都会美滋滋的；我敢打赌，他晚上回家会把这件事告诉妻子；我敢打赌，他照镜子的时候会对自己说：“真的很亮眼啊。”

我曾经在一次演讲中提到过这件事。当时一个人问我：“你想从他那儿得到什么？”

我想从他那儿得到什么！！！我想从他那儿得到什么！！！

如果人人都如此自私阴暗，付出一点小小的善意和一句真诚的称赞都索求回报；如果我们的灵魂渺小如尘沙，那么失败是注定应得的惩罚。

我对邮局的那个小伙子别无他求，只想要一个无价之宝，我也确

实得到了——我得到了付出而不求回报的美好感受。即使这件事过后许久，这美妙的感受仍会在心中流淌，在记忆里欢歌。

人类行为有一个核心法则。遵循这一法则，你将远离灾祸，得到良师益友和幸福安宁；触犯这一律法，困难就会接踵而至。那就是——令他人感到重要。如前所述，约翰·杜威称，人性中最深层的动力是“对重视的渴求”；威廉·詹姆斯断言，“人性的根源深处，强烈渴求着他人的欣赏”；也正如我前文提到的，这一渴求，令人区分于兽，这一渴求，是文明的起始。

数千年来，哲学家苦苦思索人性的本源，而在种种臆断之中，一个核心准则渐渐浮现于世人面前。这一准则并非新事，在人类历史之初即存在于世。两千五百年前，琐罗亚斯德于波斯向追随者传授这一准则；二十四个世纪之前，孔子在东方写下这条哲理；道教始祖老子在汉水流域就此对门生传道；耶稣基督降生五百年前，佛祖在圣河河畔就此训诫；在此之前，婆罗门教已在圣书中提及此言；而十九个世纪之前，耶稣基督在犹大山地将这一世间最重要的道理汇于此言——“无论何事，你们愿意人怎样待你们，你们也要怎样待人。”

你想要得到他人的认同，想要证明自身的价值，想要确认自己存在的意义。你想要听到真诚的鼓励，不想听廉价虚伪的奉承话。你想要朋友和同事如查尔斯·施瓦布所言，“由衷地赞许，从不吝啬赞美之词”。所有人都想要这些。

那么不妨遵从这法则，将己之欲，施予他人。

何时，何地？每时，每地。

威斯康星州的戴维·史密斯在课堂上分享了他的经历。通过上述原则，他在慈善音乐会帮忙的时候成功化解了尴尬。

“那天晚上，我一到音乐会场地，就发现两位老妇人正分别守在

饮品台的左右，场面有点滑稽。显然，两位女士都认为自己才是负责人。我正在思索对策，基金会的一位成员刚巧过来给我送募捐箱，并感谢我愿意来帮忙。她把这两位女士介绍给我，说萝丝和简自告奋勇来当你的帮手，然后就丢下我离开了。

“一阵尴尬的沉默之后，我意识到募捐箱象征着权力，于是把募捐箱交给萝丝，鼓励说她一定比我更擅长管钱；之后我又转向简，建议她教教旁边的两个年轻人怎么操作饮品机，并请她负责饮品台。

“整晚我们都相处愉快。萝丝计算款额，简指导年轻人，而我呢，则在专心欣赏音乐会。”

你不用非等到成为法国大使或是活动组织者的时候才使用赞美的哲学。每一天，你都能用它创造奇迹。

譬如说，假如你在餐厅点了炸薯条，服务生却误给你端来一份土豆泥，请告诉她：“抱歉给你添麻烦了，不过我想换成炸薯条。”她大概会愉快地边说“不麻烦”边满足你的请求，因为她感受到了你对她的尊重。

“抱歉给您添麻烦了……”“劳驾您……”“能不能请您……”“您介不介意……”诸如此类的礼貌用语如同乏味生活的润滑剂，也是教养的体现。

让我们再来看看另外一个例子。这个故事是关于作家霍尔·凯恩的。他的小说包括《基督徒》、《大法官》、《孟克斯人》等等，是本世纪初家喻户晓的畅销作品，百万读者对他的作品耳熟能详。他是铁匠的儿子，只上过八年学，却成了那个时代最富有的作家。

霍尔·凯恩热爱十四行诗和叙事诗，曾如饥似渴地阅读了但丁·加百利·罗塞蒂的所有诗作。他甚至撰写了一篇颂扬罗塞蒂艺术成就的文章，并将复印件寄给了罗塞蒂本人。罗塞蒂收到信，十分欣喜。“任

何肯定我的能力的年轻人，”他大概在想，“都一定聪明绝顶。”因此罗塞蒂邀请这个铁匠的儿子到伦敦当他的助理。这一决定对于当时的霍尔·凯恩而言，如同生命的转折点。在伦敦，凯恩利用工作之机结交了所有文艺圈内的知名人士。他们的建议和鼓励启发了凯恩，令其写作事业势如破竹，并最终名扬天下。

霍尔·凯恩的家乡位于英国属地曼岛的格里巴城堡，在其成名之后成了读者心目中的麦加圣地，从世界各地来访的游客络绎不绝。凯恩身后留下了百万美元的房产。倘若当年他没有写下那封赞美信，或许他的一生都只是个籍籍无名的穷苦人。

这就是力量。发自肺腑的赞美所产生的力量。

罗塞蒂自视甚高。这并不奇怪，人人都自视甚高。

如果得到他人的重视，很多人的生活都会因此改变。罗纳德·罗兰是我们的课程在加州的讲师，也是一名艺术与手作教师。他写信分享了他的初级手作班上一名叫克里斯的学员的故事：

> 克里斯是个沉默又羞怯的小男孩。像他这样的孩子总是得不到应有的关注，因而缺乏自信。我同时教初级班和进阶班，每个孩子都以升入进阶班为荣。在他们心目中，进阶班如同某种地位的象征。
>
> 这个周三，克里斯正趴在桌子上忘我地研习。他内心深处熊熊燃烧的热情感染了我，于是我问克里斯是否愿意升入进阶班。我完全无法形容克里斯当时的表情——这个羞怯的十四岁男孩极力忍住眼泪，抑制着内心的汹涌情感。
>
> “我吗？罗兰先生，我够格吗？”
>
> “是的，克里斯，你完全够格。”

> 我转过身，不想让谁注意到我的热泪盈眶。放学的时候，克里斯走出校园的身影看起来似乎比平时高了两英寸。他望着我，一双蓝眼睛澄澈明亮。他欢快地对我说：“谢谢您，罗兰先生。”
>
> 克里斯给我上了一课，让我懂得每个人在内心深处都渴望被重视。为了让自己牢记这一课，我做了一个写着“你很重要”的标语牌，把它挂在教室前面人人都看得见的地方。每当看到这句话，我都暗暗提醒自己，面前的每个学生都同等重要。

真相是赤裸裸的——每个人心里都认为他在某一方面比你强。走进他们内心的方式，是不动声色地让对方知道，你真心觉得他们很重要。

爱默生曾经说过：“每个人都必定在某一方面胜于我，因此我向所有人学习。”

然而可悲的是，你给予对方的认同感往往令对方变得张狂自负。正如莎士比亚所言，“人啊，骄傲的人啊/一旦得了小小权力/……在神明面前上演拙劣把戏/连天使都为之痛哭流涕。”

让我们再来看看商界人士如何利用这一原则达到非凡成效。一位康涅狄格州的律师在课上分享了他的经历。

加入课程后不久，这位律师开车到长岛，陪妻子探望娘家亲属。妻子独自去拜访几个年轻亲戚，留下律师陪她年迈的姑母聊天。律师想起课程要求就赞美的运用做一次演讲，暗想不妨利用这个机会实践一下。因此他环顾四周，寻找着值得赞美的地方。

“这栋房子大概是一八九〇年前后建的吧？”他开口问道。

“没错，”老妇人说，“就是一八九〇年建的。”

“它让我想起了我出生的那座房子，”他说，“建得真美，又牢固又大气。您知道，现在已经没人再盖这样的房子了。”

“是啊，”老妇人说，“现在的年轻人才不在乎他们的家漂亮不漂亮。狭小的公寓房就能满足他们了，他们就爱整天开着车在街上到处闲逛。”

“然而这座房子对我来说，就是梦想中的家，”她的声音因温暖的回忆而微微颤动，“是爱建造了它。我和我丈夫想象了好多年，终于有能力把它建起来了。我们没有请建筑师，一砖一瓦都是自己设计的。”

老妇人带律师参观了整栋房子。那些奇珍异宝令他赞叹不已——缀满花朵的羊毛披巾，来自英国的古董茶具，韦奇伍德出品的瓷器，法国运回的床和椅子，意大利的画作，以及曾经挂在法国城堡中的丝绸装饰画。老妇人从世界各地亲手把这些宝贝带回家，并珍藏了一辈子。

随后，老妇人领律师来到车库。那里停放着一辆崭新的闪闪发亮的凯迪拉克。

“我丈夫去世前不久，买了这辆车给我，”她柔声说，“他走了以后，我就再也没有碰过这辆车……你懂得欣赏美好的事物，我想把这辆车送给你。”

“哎呀，姑母，”律师说，“这可让我如何是好呢。我很感激您的慷慨，但我不能接受这么贵重的礼物。我跟您都没见过几次。我自己有一辆车了，您有这么多亲戚，他们一定会喜欢这辆凯迪拉克的，不如留给他们吧。”

“亲戚！”她嚷嚷着，“是，我是有好多亲戚，他们都盼着我死，好早点拿到这辆车呢。他们休想得逞！”

“如果您不想把车留给他们，您也可以考虑把它卖给二手经销商。”律师建议道。

“卖掉！”她叫道，“你觉得我会卖掉它吗？你觉得我愿意让陌生人碰我丈夫买给我的车？我做梦都没想过卖掉它！我要把它送给你。你懂得欣赏美丽的事物。”

律师不好意思接受这辆车，但是他也不想伤了她的心。

这位老妇人，独自守着缀满花朵的羊毛披巾、得来不易的法兰西古董，和珍藏在心底的点滴回忆，孤零零地住在这栋空旷的房子里，渴望着一点小小的认同。她曾经那么年轻，那么美丽，那么多男孩子想要一亲芳泽；她为了梦想之屋倾尽心血，在路途遥远的欧洲各处积攒装饰品，把它装点得独一无二，一砖一瓦都饱含着情意；而现在，在寂寥如孤岛一般的耄耋之年，她所渴望的无非是一些人性的温暖、一些真诚的感念，却连这小小的求救都无人听见。律师的赞赏如同沙漠中的甘泉，她无以为报，只有用她最珍爱的那辆车来表达她的感激。

让我们再来看看另外一个例子。

唐纳德·麦克马洪是路易斯与瓦伦斯公司的工程监理，负责监督纽约莱恩的园林设计师和花圃工。他分享了下面这个故事。

“就在参加‘如何赢得朋友和影响他人’的讲座后不久，我受一位知名法官的邀请，为他的庄园做园林设计。他亲自接待了我，指给我看他想种杜鹃的地方。

“我对他说：‘法官大人，您的爱好真让人羡慕啊。我一直佩服您能把小狗养得这么漂亮。我听说您的小狗每年都在麦迪逊广场花园的会展上赢回好多奖项。’

“这句简单的褒奖效果十分惊人。

“‘是啊，’法官说，‘它们确实给我的生活带来了很多乐趣。想不想来看看它们住的地方？’

“他花了整整一个小时的时间给我看他的狗，和它们赢得的那些荣誉。他甚至拿出狗狗的家谱，给我讲血统对狗狗的影响。

“最后，他转过头来问我：‘你有小孩吗？’

“‘有啊，’我说，‘有个儿子。’

“‘那他想不想要只小狗？’法官问。

“‘啊，那他一定要乐得合不拢嘴了。’

“‘好，我要送他一只。’法官宣布说。

“他开始给我讲解如何喂养小狗，紧接着顿了一下，说：‘我这么跟你说你一定会忘的，我给你写下来吧。’法官走进屋，写下小狗的族谱和喂养守则，之后把那只价值七百美元的小狗幼仔抱给我。他在繁忙工作中抽了一小时十五分钟的宝贵时间和我聊天，只因我对他的爱好和成就表达了真挚的钦佩。”

柯达公司创始人乔治·伊斯曼发明的透明胶片令电影成为可能，并因此累积了万贯家财，成为享誉全球的商界领袖。但是在显赫声名背后，他和你我一样，同样渴望着小小的认同感。

伊斯曼在罗切斯特出资兴建了伊斯曼音乐学院与基尔伯恩音乐厅。纽约高档座椅公司的总经理詹姆斯·阿达姆松得知后，想要借此机会拓展生意。于是他请负责这一项目的建筑师引荐，约请伊斯曼在罗切斯特面谈。

一到罗切斯特，那位建筑师就提醒阿达姆松说：“我知道你想拿到这笔订单，但你要是占用伊斯曼先生五分钟以上的时间，你就绝对

没戏了。他非常讲规矩，也非常忙。所以把你要说的话快点说完，赶紧走人。”

阿达姆松打算就照他说的办。

走进伊斯曼办公室的时候，伊斯曼先生正在书桌前伏案工作，面前有厚厚一摞文件。片刻后，他抬起头，摘下眼镜，向建筑师和阿达姆松走过来，说：“早上好，先生们。两位有何贵干？”

建筑师为两人做了介绍，阿达姆松开口说道：“伊斯曼先生，我们在外边等您的时候，我一直在欣赏您的办公室。我真希望自己也有一间这样的屋子。虽然我是做木艺装潢这一行的，但这真是我这辈子见过的最漂亮的办公室。”

乔治·伊斯曼回答说：“要不是你提醒我，我差点忘了。确实很漂亮对不对？办公室刚建好的时候我非常喜欢。但现在我每天都有太多事情要处理，有时都熟视无睹了。”

阿达姆松走过去，摩挲着一块桌板，问道：“这是英国橡木吧？和意大利橡木的质地略有不同。”

“没错，”伊斯曼回答说，“进口的英国橡木，是一位对木材颇有研究的朋友帮我选的。”

伊斯曼带阿达姆松参观了他的办公室，品评着房间结构、色彩、手工雕刻，以及他参与设计的其他细节。

之后，他们在窗前停下。乔治·伊斯曼以一贯谦逊温和的语气，指点着窗外那些他曾经资助过的人文机构：罗切斯特大学、中央医院、顺势医院、友谊之家以及儿童医院。阿达姆松对其以一己之力令众生受益的举动钦佩不已。之后，伊斯曼打开玻璃橱，取出他人生中的第一架相机——当年他从一个英国人手中买下的发明。

阿达姆松顺势问起伊斯曼坎坷创业的经历。回忆起童年的困苦，伊斯曼先生感慨万千。他在保险公司当小职员，母亲独自艰难地经营着小公寓，两人相依为命。对贫穷的恐惧日夜缠绕着他，为了挣到足够的钱，让母亲不必辛劳，他拼命工作。当他讲到照相干版的实验时，阿达姆松饶有兴趣地追问着细节，并专注地倾听。伊斯曼回忆起那时一整天都泡在工作室里，有时通宵做实验，只在等待化学反应的时候打个盹；有时一口气工作三天三夜，困了就在办公室里和衣而睡。

詹姆斯·阿达姆松在十点十五分的时候走进伊斯曼的办公室，被告知他只有五分钟的时间。然而一个小时过去了，两个小时过去了，他们还在热烈交谈。

最后，乔治·伊斯曼对阿达姆松说："上次我去日本的时候，买了几把椅子带回了美国，摆在我家的露台上。但是椅子上的漆因为日晒脱落了不少，所以我到城里买了一些颜料，自己把漆补上了。你想不想看看我手艺如何？好，跟我到我家吃午饭吧，我给你看这几把椅子。"

午饭后，伊斯曼先生把那几把日本椅子指给阿达姆松看。这些椅子不值几块钱，但是乔治·伊斯曼，这位千万富豪，却将它们视若珍宝——因为他亲自给这些椅子上了漆。

新建筑的座椅订单价值九万美元。你觉得谁会拿到订单呢？詹姆斯·阿达姆松，还是他的其他同行？

这次拜访之后，詹姆斯·阿达姆松和伊斯曼先生建立了终生的友谊。

克劳德·马雷在法国鲁昂经营着一家餐厅。他通过这一原则，成功地挽留了一名核心员工。这位女士已经在马雷先生的餐厅工作了五年，是他的左膀右臂，也是餐厅的二十一名员工的主管。收到她的辞

呈之时，马雷先生深感震惊。

马雷先生说："讶异之余，我也十分沮丧。我一直觉得自己待她不错，有求必应。对我而言，她不仅是雇员，更是朋友。我大概太把她的贡献当作理所当然了，对她也比对一般员工更苛刻。

"我无法接受这样不明不白的辞职信，就把她叫到一边，说：'宝莱特，请你理解，我无法接受你的辞呈。无论对我个人，还是对于这家公司，你都非常重要。没有你，餐厅绝不会有今日的成功。'我在全体员工面前再次重申了这番话，并邀请她到我家做客，在家人面前强调我对她的信赖。

"宝莱特收回了辞职申请。现在我比从前更加仰仗她，并常常感谢她的付出，亲口告诉她对我和公司来讲她有多重要。"

政治家迪斯雷利曾经统领大英帝国，且精于人情世故。他曾说过："和对方谈谈他们自己，对方听上几个小时也不会厌倦。"

原则 6

真心实意地让对方知道他有多重要

小结

赢得他人喜爱的六个方式

原则1 建立对他人的兴趣，真心诚意地关注他人

原则2 微笑

原则3　无论对于何人，无论以何种语言，自己的名字都是世界上最甜蜜最重要的词汇

原则4 专注地倾听，鼓励他人谈论自己

原则5 谈论对方感兴趣的事情

原则6 真心实意地让对方知道他有多重要

Chapter 03
How to Win People to Your Way of Thinking
如何让他人想你之所想

Section 01
争论永无赢家

一战后的某个晚上，我在伦敦学到了无价的一课。当时我正为罗斯·史密斯爵士担任经理人。战争期间，罗斯爵士曾代表澳大利亚出征巴勒斯坦；战争结束后，他以三十天环游半个地球的壮举震惊了全世界。在此之前，从未有人完成过如此伟大的飞行旅程。澳大利亚政府为此授予他五万美元奖金，英国国王也亲自授予他爵位。在英格兰国旗飘扬之处，无人不知他的大名。那天晚上，我出席了为罗斯爵士举办的宴会。晚餐时，坐在我旁边的一位男士给我讲了一个幽默故事，故事的梗在于一句名言："神早已为世人写下结局，世人辛苦挣扎又怎能摆脱。"

这位男士声称这句话引自《圣经》（Bible）。毫无疑问他是错的，这一点我确信无误。为了显摆我的才识，取得优越感，我任命自己为纠察官，自命不凡地指出他的错误。没想到，他竟然顽固不化。什么？你说这句话是莎士比亚说的？怎么可能！荒谬至极！绝对出自《圣经》。他对此深信不疑。

这位男士坐在我右边，而我的左边是我的老朋友弗兰克·加蒙德。加蒙德先生曾致力于研究莎士比亚及其著作，因此我们把这个问题抛给他。加蒙德先生听完我们的争论，偷偷踢了踢我，说："戴尔，你错了。这位先生是对的。这句话引自《圣经》。"

当晚在回家路上，我不满地说："弗兰克，你知道那句话绝对是莎士比亚说的。"

"毫无疑问，"他说，"出自《哈姆雷特》（Hamlet），第五幕第二场。但是戴尔，别忘了我们是宴会上的客人。为什么一定要分个胜负呢？这样会让他对你有好印象吗？为什么就不能给他留点面子呢？

人家又没有问你的意见——他根本不需要你的意见。你又何必一定要和他争？别总是自己往枪口上撞。”他的一席话让我豁然开朗，愧赧至极。我不仅让那位来宾心生芥蒂，还让我的朋友立场尴尬。如果我没那么好斗，一切本可以避免。

对于把辩论当作爱好的我来说，这次教训犹如醍醐灌顶。年轻的时候，我事事都和表哥争论；在大学里，我选修了逻辑学和辩论学，并且是辩论会上的常客。“证明给我看”是我们密苏里人的口头禅，因此我习惯于说服别人，或是被别人说服。大学毕业后不久，我在纽约教授辩论学，还一度计划就这个课题写一本书——现在我很羞于承认这一点。从那时起，我观摩、参加、研究过的辩论赛多达上千场。这些经历教给我一个道理——普天之下，赢得争论的方法只有一个，那就是避免争论。请把争论视同响尾蛇，或是地震——人人避之唯恐不及。

在大多数情况下，争论非但不会令双方和解，反而会火上浇油，令双方更加坚信自己言之有理。

辩论永无胜负。输即是输，赢亦是输。此话怎讲？不妨问问自己，即使你的辩论无懈可击，证明了对方漏洞百出、满口胡言，那又能怎样呢？你当然会自我感觉良好。但对方呢？你伤害了他的自尊，让他感到低人一等，并且对你的胜利忿忿不平。更重要的是，“即使对方被相悖的意见说服，他也并不会因此改变自己的想法”。

几年前，帕特里克·奥海尔参加了我的课程。他没怎么念过书，非常喜欢和人吵架。他曾经当过司机，上我的课时他正想转行做卡车销售，但并不顺利。简单询问过后，我了解到他经常和客户发生争执。如果客户对卡车的质量有任何质疑，帕特里克就会暴跳如雷，恨不得上前拗断对方的脖子。帕特里克吵赢了许多次，正如他对我描述的：“我经常一边走出对方办公室，一边对自己说：‘我给那家伙上了一课。’我确实给那家伙上了一课，但也什么都没卖出去啊。”

我的首要任务不是教奥海尔先生讲话，而是教他克制讲话，避免言语冲突。

后来，奥海尔先生成为纽约怀特汽车公司的一名金牌销售人员。他是怎么做到的？听听他自己是怎么说的吧："假如我走进客户的办公室，他对我说：'什么？怀特卡车！这牌子不好，白给我我都不要。我要买别的牌子。'不管他说的是什么牌子，我都会顺着他说：'那个牌子的确很棒。买他们的车绝不会错。那公司很好，销售员也是一流的。'

"这样一来他就没话说了，我完全不给他争论的机会。如果对方说某某公司是最好的，而我表示同意，那他一定不知道接下来该说些什么好。他总不能整个下午都重复说'××公司最好'吧。趁他哑口无言，我就乘机把话题引到怀特卡车的优点上。

"以前听到客户说类似的话，我一定会很愤怒，竭力争辩怀特卡车比他说的牌子好。但是我越争辩，对方越会反驳我；他越反驳我，他自己就越觉得那个牌子好。

"现在回想起来，我都觉得那时候的自己能卖出东西才怪呢。我竟然把生命中那么多的宝贵时间浪费在和人吵架上。现在我习惯闭上嘴，这样反而管用多了。"

正如本杰明·富兰克林的智慧箴言所述：

"争辩、抱怨和反驳或许会带来暂时的胜利，但你永远无法通过这表面上的胜利赢得对方的尊敬。"

想想看，你更愿意得到形式上的胜利，还是对方的善意与尊重？二者无法兼而得之。

《波士顿文抄报》（Boston Transcript）曾经刊载过一首意味深长的打油诗：

威廉姆·杰长眠于此

为他的真理争辩至死

每次争辩都是他赢

每次真理都站在他这一边

但是输赢又有什么意义呢

如今他再也听不见

也许你总是对的，也许你总能驳倒别人，但是那又有什么意义呢。无论输赢，你都无法改变他人的想法。

为了一笔九千美元的款项，税务顾问弗雷德里克·帕森斯已经和政府的税收稽查员吵了整整一个小时了。帕森斯先生坚称这笔钱是坏账，收不回来，因此不应当缴税。“坏账？胡说八道！”稽查员毫不相让，“必须上税！”

“这个稽查员又冷漠又嚣张，简直就是不可理喻，” 帕森斯先生在课堂上讲起这件事的时候说道，“跟他摆事实讲道理都没用。越跟他吵，他就越来劲。所以我决定不跟他吵了，我话锋一转，开始夸他。

“我对他说，‘这件事在你眼里肯定是区区小事，你工作中一定遇到过很多更重要也更棘手的问题。我以前自学过税务，但是我的知识都是书本上得来的。而您的经验却是一线实战得来的。我真是羡慕您啊。如果我有您这样一份工作，一定能从中学到很多东西’。我说的确实是真心话。

“那位稽查员听我这么说，坐直身子，向后靠了靠，跟我聊起他的工作。他告诉我他如何识破逼真的假账，语调越来越友善，还聊到了他的孩子们。他告辞的时候说他会再考虑一下这笔钱的问题，过几天给我答复。

“三天后，他专程来到我的办公室，告诉我他决定把我填的纳税申报表原样上交，不做任何改动。”

这位稽查员恰恰表现了人性中最普遍的弱点之一——渴求重视。当帕森斯先生对他产生质疑的时候，他以厉声驳斥来维护他的权威，试图通过这种方式证明自己的价值。一旦帕森斯先生表现出尊重，唇枪舌剑立刻停火了。稽查员找到了存在感，因此反而变得通情达理起来。

佛家有言曰：“冤冤相报，了无尽时，唯有爱方能终结怨仇。”同理，若以争吵对抗误解，怨恨则无休无止。唯有得体的处世能力、怀柔技巧和同理心才能够化解争执。

林肯曾经因为下属之间一次激烈的争吵而批评了一位年轻的军官。“有远大志向的人不会把时间浪费在无益的争执上，”林肯说道，“因为意气用事毫无意义。你的私事再大也大不过天，所以在个人问题上要懂得让步。有狗拦路的时候，最好给它让道，而不要为了争路被它反咬一口；若是被咬了，即使杀了它，你的伤口也不会马上愈合。”

《点点滴滴》3（Bits and Pieces）杂志曾经刊登过一篇文章，讲解如何避免分歧升级为争吵：

> 接受分歧。请记住这句话：“如果两个合作伙伴总是意见一致，那么其中一个人就没有存在的意义。”如果对方提出了你从未想到的观点，请心存感激。不同的意见或许会帮助你避免犯错。
>
> 不要纵容直觉反应。面对不利处境，人类的本能使我们下意识地进入戒备模式。这时请格外注意。保持冷静，警惕你的本能反应——它会使你成为最糟的那个你，而非状态最好的那个你。

控制情绪。观察对方是否易怒，你就能知道他是君子还是小人。

先听，后说。给对方说话的机会，听他们把话说完。反驳和争辩只会徒增隔阂。建立沟通的桥梁，不要筑起误解的壁垒。

求同存异。听到对方的看法之后，请先想想你认可的部分。

诚恳。在能够让步的时候让步，在应该认错的时候认错。这会令对方放下戒心，从而减少摩擦。

向对方承诺你会认真考虑他的想法，并且说到做到。对方很有可能是正确的。借这个机会深思熟虑，总好过事后被对方指责“我们告诉过你，可你就是不听”。

真心诚意地感谢对方的重视。对方愿意花时间和你争辩，是因为他和你对同一件事感兴趣。将他们视为真心愿意帮助你的人，也许就能化敌为友。

给双方足够时间找出症结所在，不要急于采取行动。主动建议推迟讨论时间，将所有细节都考虑清楚。再次交涉之前，请坦诚地问问自己这些关键问题：

对方有没有可能是正确的，或是部分正确？他的论点中是否有值得肯定的地方？我的建议能够解决问题，还是只会引发不快？我的行为是会把对方推向对立面，还是拉近我们的关系？我的决策是否能让人们更尊重我？我会赢，还是会输？如果我赢了，我会付出什么代价？如果我保持缄默，纷争是否会就此平息？目前的局面对我而言，是否意味着机会？

歌剧男高音简·皮尔斯在金婚之时说：“很早之前，我和妻子就立下了一个规矩——一个人发火的时候，另外一个人必须听着。如果两

个人都在大叫大嚷，那不叫沟通，叫噪音。无论我们对彼此有多不满，都不曾违背这个约定。”

原则 1

赢得争论的方法只有一个，那就是避免争论

Section 02
如何避免树敌

西奥多·罗斯福入主白宫之时曾经坦言，如果他的判断有百分之七十五是正确的，那已超出自己的期望值了。

如果连二十世纪最伟大的人物对自己的期望值也不过如此，那么你我又怎敢声称自己永远是对的？

如果你能够保证百分之五十五的正确率，那么你完全有资格在华尔街日进斗金；如果你不能保证，那么有何底气断定是别人错了？

如果你想指摘别人，无需开口，你的表情、语调和手势就足以说明一切。当你对指出对方的错误，他会认同吗？当然不会！你的批评否定了他们的智慧和判断力，打击了他们的骄傲和自尊。他们非但不会因此改变想法，反而只想回击。哪怕你抛出柏拉图或是康德的逻辑，你也无法扭转对方的观念，因为你已经伤害了他的感情。

永远别以“让我证明你哪里错了……”为开头。这是一步差棋。说这句话就等同于在说：“我比你聪明。我要教教你，让你改变想法。”这就如同下战书一样，引发对方的敌意。还没等你开口，听者就想和你决斗。

哪怕双方都心平气和，改变他人的既有观点也是非常困难的。那么为什么要火上浇油，给自己添堵呢？

如果你想要证明什么，请不着痕迹地道出，不要让对方察觉你的意图。亚历山大·蒲柏的名句简明扼要地诠释了这一观点：

“潜移默化，人方受教；斥其无知，不如称其易忘。”

三百年前，伽利略也曾说过：

“你无法教会他人，唯一能做的，只是引导他自行领悟。”

查斯特菲尔德勋爵也曾告诫其子：

“要比所有人都聪明，但不要告诉他们这一点。”

苏格拉底在希腊一再向信众强调：

“我唯一知道的，是我一无所知。”

我的智慧远远不及苏格拉底，所以我从此再也不指摘任何人。事实证明此举行之有效。

如果有人说了错话，即使你确信他错了，也不妨试着这样说：“这个嘛，你看，我本来不是这样想的，但是估计是我错了。我常常犯错。如果真是我错了，我想赶快改正过来。让我们一起弄清事实吧。”

“估计是我错了。我常常犯错。让我们一起弄清事实。”这几句简单的话里蕴涵着积极的魔力。“估计是我错了。我常常犯错。让我们一起弄清事实。”当你说出这句话的时候，天上地下，无人能够抵挡。

我课上的学员哈罗德·莱因克就在和客户的沟通中运用了这一方式。莱因克先生在蒙大拿州从事道奇车的销售工作。他对我们说，因为汽车行业的极大压力，他在处理客户投诉的时候难免变得麻木冷漠，从而引发许多不快，好几次和人大吵起来，业绩也因此下滑。

他对全班讲：“我意识到这样下去不行，得换一种方式了。于是我尝试对客户说：‘经销商难免有疏忽之处，为此我感到非常抱歉。在这件事上很可能是我们的错。请您把详情告诉我吧。’

“这番话能让对方立刻消气。一旦客户的负面情绪被疏导了，他

就能够理智地对待实际问题。有好几位客户对我的通情达理表达了谢意，其中两位还介绍朋友来买我们的新车。在竞争激烈的汽车市场上，我们急需这样的客户。我相信有礼有节地对待客户、对他们的意见表示尊重能够令我们在竞争中保持领先地位。”

承认自己有可能犯错并不意味着惹祸上身，反而会令你远离纷争。你的开阔胸怀会感染对方，令对方力求如你一般公正宽容，甚至承认他也有可能是错的。

如果你直言不讳地指出对方的错误，结果会怎样呢？让我举个例子吧。S先生是纽约的年轻律师。他曾为一起要案担任辩护律师，在美国联邦最高法院出庭（鲁斯特加藤诉菲利特公司美国联邦最高法院判决书，第二百八十卷，第三百二十页）。此案涉及的赔偿金额数目惊人，其判决方式也将会对法律界产生重大影响。在辩护过程中，最高法院的法官问S先生说：“海事法的诉讼时效是六年，没错吧？”

S先生愣住了，盯着法官看了一会儿，直截了当地说：“法官大人，海事法没有规定诉讼时效。”

“法庭上顿时一片寂静，”S先生在课上回忆说，“气氛瞬间降至冰点。我说的是事实，法官错了，我当面向他指出了这一常识性错误。这令他对我更友善了吗？当然没有。虽然我相信法律是倾向我这边的，而且我在庭上辩论时超常发挥，但是我没有胜诉。我竟然当着那么多人指出这位学富五车的法官犯了错，我才是大错特错啊。”

世间理性之人极少，大部分人都充满偏见，其认知被成见、戒备、猜疑、恐惧、妒忌和傲慢所束缚。没有人愿意改变他们对信仰、发型或是偶像的看法。如果你习惯给别人挑毛病，请在每天早餐前读一遍下面这段话。这段话摘自詹姆斯·哈维·罗宾逊的作品《理智的形成》（The Mind in the Making）。

有时我们会在不知不觉之间转变想法，并对此毫无抵

> 触。然而被人指出错误的时候，我们却拒绝改变，并且狠狠关上心门。我们毫不在意自己的价值观如何莫名成型，却在他人质疑之时，对这些价值观陡增感情。珍贵的并非价值观，而是受到威胁的自尊心。“我的”——这个不起眼的词汇是人类事务中最重要的词汇，人类对这个词的认识是智慧的开始。无论是“我的”晚餐，“我的”狗，“我的”房子，还是“我的”父亲，“我的”国家，“我的”信仰，这个定语都具有不可小觑的力量。我们不仅厌恶别人指责我们的表不准、车子破，更厌恶别人指责我们对事物的看法——无论是火星河道的位置、“埃皮克提图”的读音、水杨苷的药性还是萨尔贡的年代。我们总是固守那些早已成型的认知，一旦遭受质疑，我们就会心生抵触，为了保护自己认定的事实而寻找各种理由。结果导致我们所宣称的“理性”，实际上只是徒然地捍卫自己的成见而已。

卓越的心理学家卡尔·罗杰斯在他的著作《人格形成论》（On Becoming a Person）中写道：

> 我意识到，准许自己理解他人具有难以估量的价值。这句话或许听起来很奇怪——理解他人难道还需要得到自己的批准吗？是的，我确实这样认为。对于（我们从别人那里听到的）种种说法，我们的第一反应总是评判，而不是试图理解。当他人表达感情、态度或是信仰时，总会首先引发我们自己的感受——“没错”、“真蠢”、“不正常”、“荒诞”、“不对”、“不太妙”……我们很少准许自己去试着理解他人的感受。4

我曾经请了一位室内设计师为我家做一些布艺装饰，结果天价账单让我非常郁闷。

几天之后，一位朋友来家里做客，参观了我家的新布置。听我说了价格之后，她用充满优越感的语调惊叫道：“什么？这也太贵了！你肯定是被坑了。”

她说的是事实吗？是的，她确实道出了真相。但是没人希望自己的判断力被他人质疑。作为一个凡夫俗子，我本能地想为自己辩护。我对她说，同等价格下，贵的东西自然有它的价值，一分钱一分货，低价买不到好品味和好质量，等等。

第二天，另外一个朋友顺道来我家小坐。她称赞着那些装饰品，热情地对我说，她希望她家也能买得起这么精美高档的设计。而我的反应和前一天全然不同。“呃，说实话，”我说，“我也差点付不起账单。设计师多收了我的钱。我很后悔买这些装饰品。”

当我们犯错的时候，也许会向自己承认；如果对方温和友善，也许我们会向对方承认，并为自己的广阔胸襟感到自豪；但如果对方道出了难堪的事实，并强令我们接受，我们绝不会妥协。

美国内战时期，著名社评人霍勒斯·格里利曾激烈地抨击林肯的政策。他坚信讥讽和谩骂能够让林肯同意他的观点。日复一日，年复一年，他始终对林肯恶言相加。就在林肯遇刺当晚，他还写了一封尖酸刻薄的信辱骂林肯。

这些人身攻击令林肯改变想法了吗？当然没有。讥讽和谩骂永远不会奏效。

如果你想了解为人处世之道，提升个人魅力，不妨读一读本杰明·富兰克林的自传。他的人生故事引人入胜，是美国文学史上的不朽经典。这位精明强干的政治领袖在书中道出了他从鲁莽少年成长为谦谦君子的历程。

当本杰明·富兰克林还是个行事浮躁的年轻人的时候，一位贵格会[5]的朋友把他叫到一旁，道出了刺耳的事实：

“本，你太让人难以忍受了。但凡有人和你意见相左，你就口出狂言。你的话就像是狠狠给了对方一耳光，没人听得进去。朋友们都

觉得你不在身边的时候要自在得多。你自以为才高八斗，没人敢和你争辩；事实上，别人只是不愿和你争罢了。他们深知这样白费工夫，只会引起不快。这样下去你永远无法进步——你现在就已经无知得可怜了。”

本杰明·富兰克林的英明之处在于他接受了对方的逆耳忠言。他足够聪明，也足够豁达，他知道对方的话是对的，再这样下去，迎接他的将是社交败局。因此他决心彻底改变，立刻开始纠正粗鲁无礼和刚愎自用的恶习。

“我给自己定了个规矩，”富兰克林说，“不可直接反驳他人，也不可妄下断言。我禁止自己使用意见明确的话，例如‘肯定是这样’、‘毋庸置疑’等等，而以‘我估计’、‘我担心’、‘我猜’、‘目前看来我觉得可能是这样’等词语来代替。发现对方的主张有误的时候，我克制住立即反驳他的冲动，不再以指出对方的荒谬之处为乐；相反地，我会先肯定对方的观点在特定情况下是正确的，再暗示目前的状况可能略有不同。我很快意识到这一改变令我受益良多，与他人的交流变得融洽起来。我表明态度时的谦逊姿态赢得了对方的积极回应，并减少了对方的抵触情绪。被指出错误的时候，我不再觉得那么耻辱；若我碰巧是正确的，我也更容易让对方放弃错误观念，站在我这边。

“一开始，当我做出上述改变的时候，我不得不强行压制自己的本能；但最终，行为演变成了自然而然的习惯。这五十年来，几乎没人再从我口中听到任何武断的言论。这个习惯（以及正直的品格）帮了我大忙，当我推行新制度或想改变旧制度时，总会得到民众的大力支持；在各类公共委员会上，我的提议也一呼百应。我口才不佳，不善言辞，措辞总是犹豫不决，在语言上没有任何优势，但是这并不妨碍我清晰地表达自己的观点。”

本杰明·富兰克林的方法在商业领域也能够奏效吗？让我们一起来看看下面两个例子。

凯瑟琳·奥尔雷德是北卡罗来纳州的一名工业工程监理人，监管一家纱线生产厂。在课堂上，她同我们分享了处理敏感问题的经历：

“我的职责之一是制定并实施奖励制度及考核标准。在厂里，操作员生产的纱线越多，赚的钱就越多。我们之前只有两三种纱线，因此这套制度一直很管用；但近期我们扩大了库存和产能，同时生产十二种不同的产品。现行制度渐渐不再适用，既不能公平地奖励操作员，也无法有效地激励他们的生产力。于是我制定了一套新制度，以操作员生产的纱线等级作为奖励标准。我带着新制度去见管理层，决心向他们证明这一标准行之有效。我指出他们的失误，告诉他们目前的标准对操作员不公平，而我找到了解决方式，制定了新的方案。结果如何呢？简直是一败涂地。我急于捍卫新制度，丝毫不给对方台阶下，以至于陷入僵局。

“上了几次课之后，我立即意识到我犯的错误。我再次召开会议，这一次，我先问他们认为什么地方有可能出问题。深入讨论了每个环节之后，我又问他们决定从哪儿着手处理。我在恰当的时机低调地提了几个建议，他们跟着我的思路，得出了和我此前相同的结论。最后他们热情地批准了我的新方案。

“现在我确信，直言不讳地说对方错了非但没有任何益处，还会引发种种恶果。你唯一的收获就是践踏了对方的自尊，让你自己在任何场合都不受欢迎。”

让我们再来看看另外一个例子——请记住我引述的这些例子并不是个例，而是千万人的典型经历。克罗利是纽约一家木材公司的销售员。他坦陈，多年以来，他一直对那些自以为是的木材检验员说他们错了。每次纠纷赢的都是他，但这却并没有给他带来任何好处。“那些木材检验员就和棒球裁判一样，”克罗利先生说，“一旦做了决定，就绝不会更改。”

克罗利先生发现尽管他在纠纷中取胜，却给公司造成了上千美元的损失。在我的课上，他下决心要改变策略，不再和人争辩。结果如何呢？我们一起来听听他是怎么说的：

“一天早上，我办公室的电话响了。电话那端怒气冲冲地说我们运到他工厂的木材全部不合格，工厂已经停止卸货，要求我们立即安排人手把货物拉走。他说卸货卸到四分之一的时候，他们的木材检验员报告说百分之五十五的木材不合格，因此他们拒绝收货。

“我立刻出发赶往对方工厂。在路上，我灵机一动，想到了最佳解决方式。往常遇到这种情况，我会引用木材的检验标准，结合我自己的实际经验，说服检验员木材是合乎标准的，是他自己在验货的时候没用对方法。然而这一次我决定运用在课上学到的原则。

“我到了工厂，发现场面又糟糕又有点好笑——采购专员和检验员正剑拔弩张地等着跟我打架呢。我们走到货车旁边，我请他们继续卸货，让我看看他们的操作过程。检验员应我的请求把不合格的货品放一堆，把通过检查的放在另外一堆。

“看了一会儿，我意识到问题出自检验员。他曲解了检验标准，验货的时候过分严格。当天的木材是白松，而那位检验员只具备硬木材的检验知识，对白松毫无经验。我对白松再熟悉不过了，但我并没有当场质疑对方的检验标准。我继续观察，间或询问为什么某块木材不合格。我向他强调说我之所以这样问，是为了确保以后能够满足对方的需求，而不是在暗示他错了。

“我提问的态度很友好，并且再三肯定了他们把不合乎要求的板材单独拿出来的做法。渐渐地，我和这位检验员熟络起来，一开始的紧张关系也逐步缓和了。他不经意间察觉到我的弦外之音，开始下意识地思考会不会是他误用了高价木材的检验标准。而我非常谨慎，不想让他误解我要借着这一点大做文章。

“他的态度终于有了转变，向我承认他对白松木没什么经验。每块木材从车上卸下来的时候，他都征询我的意见。我耐心地向他解释为什么这块木材合乎检验标准，并保证说如果这批木材不能满足他们的需要，我们可以接受退货。后来，他每把一块木材评为不合格，都会觉得很歉疚。最后他终于意识到，我们的木材是合乎标准的，问题是他们没有订购价位更高的木材。

“我告辞之后，他重新查验了所有木材，悉数签收并给我们寄了全额支票。

“在这件事上，我用了一点小技巧，克制住指责对方的本能，为公司挽回了巨大损失。而此举挽回的信誉更是无法估量。”

马丁·路德·金曾经被人质疑，身为和平主义者，为什么他会对一位黑人指挥官、空军上将丹尼尔·詹姆斯大加赞赏？马丁·路德·金回答说：“我对他人的判断是基于对方的原则，而非自己的原则。”

同样，罗伯特·李将军曾经在南军总统杰斐逊·戴维斯面前极力称赞他的一位下属。在场的另一位军官吃惊地问：“将军，你难道不知道这个人是你的对手吗？一有机会他就在你背后中伤你！”李将军答道：“我知道，但是总统在问我对他的看法，而不是他对我的看法。”

顺便说一下，我在本章中所述内容并不是什么新观点。早在两千年前，耶稣就曾说：“你同告你的对头还在路上，就赶紧与他和息。”

而在基督降世的两千两百年前，埃及法老也曾经告诫子孙：“圆融处事，方能达到目的。”这句话直到今天仍然成立。

换句话说，请不要与客户、爱人或是敌人争辩。不要直接指出他们的错误或激怒他们。请圆融处事。

原则 2

尊重他人的观点，绝不要说“你错了”

Section 03
坦率承认错误

我家附近有一片未经开垦的林地。春天的时候，黑莓丛摇曳着白色花朵，飞蓬草茂盛得像是真的要飞起来，松鼠在这里做窝，哺育后代。这片处女地被称为森林公园，而它也确确实实当得上森林之称，似乎从哥伦布发现美洲大陆之后，它就未有丝毫改变。我常常带着我的雷克斯在这里漫步。雷克斯是一只友善无害的波士顿斗牛犬。公园里罕见人迹，因此我从不给雷克斯拴链子或是戴口套。

一天，我们在散步的时候遇到了一位骑警。这位骑警急于显示他的权威，质问道：

“不拴绳子不戴口套就敢让狗在公园里乱跑？”他训斥我说，“你知不知道这样是违法的？”

“我知道，”我温和地答道，“但是我认为它不会给任何人造成伤害。”

“你认为！你认为！法律才不在乎你怎么认为！这只狗有可能咬死松鼠，或是误伤孩子。我这次放过你，但你再让我看见一次这狗不拴绳子不戴口套，你就自己去跟法官解释吧。”

我立刻表示顺从，允诺下次注意。

我也确实注意了——几次。雷克斯很讨厌口套，我也不喜欢，所以我们决定铤而走险。一开始风平浪静，但很快我们就撞枪口了。一天下午，雷克斯和我冲到山坡上，突然看见这位法律的化身高高骑在一匹栗色大马上。雷克斯在我前面，直接冲着这位警官跑过去。

我垂头丧气，知道这下完蛋了。还没等警官开口，我就抢先

说：“长官，您真是把我抓了个正着。我有罪。我没有不在场证明，也没有任何借口。我记得您上周警告我说要是再不给狗戴口套，您就罚款。”

“这个嘛，”警官一听我这么说，态度软了下来，“我知道周围没人的时候，你肯定很想让小狗好好跑一跑。”

“我当然想啊，”我回答说，“但是这是违法的。”

“呃，这么小的狗，不会伤害到别人的。”警官退让一步说。

“确实不会，但它也有可能咬松鼠啊。”我说。

“行了，我觉得你有点认真过头了，”他说，“照我说的做。你让它跑过山头，跑到我看不见的地方，然后咱俩就假装这件事没发生过。”

警官也是凡夫俗子，也渴望被重视；当我抢先开始自责时，唯一能够让他自我感觉良好的方式，是通过对我的怜悯显示他的宽宏大量。

假如我当时非要为自己辩护的话——你敢和一个警察争辩吗？

因此我没有和他争，而是直接承认他百分之一百正确，我百分之一百错了。因为我坦率地积极认错，争端和平地解决了，双方都理解对方的立场。就在一周前，这位骑警还威胁要将我绳之以法，但刚才他却表现得比查斯特菲尔德勋爵还要和蔼可亲。

当责骂在所难免时，与其从对方口中听到攻击的言辞，不如抢先认错——比起被他人的指责，自我批评要好受多了，不是吗？

在对方开口之前抢得先机，自己检讨，把对方想说的话说出来，不给他留任何余地。百分之九十九的情况下，等待你的将会是宽容和

原谅。就像那位警官对我和雷克斯的态度一样，你的错误会被一笔勾销。

商业广告艺术家费迪南德·沃伦就是使用这一技巧，给一位坏脾气的客户留下了好印象。

“广告和出版用的画作对精细度和准确度的要求非常高。”沃伦告诉我们。

“一些美术编辑总是派急活儿，时间一紧很容易产生一些小问题。我认识的一位美术总监就把挑毛病当消遣。我每次走出他办公室的时候都满心厌恶，不是因为被刁难，而是因为他总是进行人身攻击。最近我刚交了一个急件给这位总监，结果他给我打电话，让我马上到他的办公室去一趟，说是有地方出错了。如我所料，我一赶到那儿就发现他正在幸灾乐祸，为挑出了毛病而自鸣得意，质问我为什么这样那样。这次，我可算有机会实践自我批评的方法了。我说：‘如果您说的都是真的，那绝对是我的责任，我不会给我造成的错误找任何借口。我为您工作了这么久，本该了解您的要求。我为自己感到惭愧。’

“听了我的话，他竟然立刻开始向着我了：‘是，你说得没错，但是这算不得什么大问题。这只是……’

“我打断了他：‘不管什么错误，都代价高昂，也让您恼火。’

“他三番五次地想要插话，但我没给他机会。我很享受这个过程。这是我人生中第一次批评自己——感觉良好啊。

“‘我应该更用心一些，’我接着说，‘您给了我很多合作机会，理应得到最好的作品。所以我决定重新画。’

“‘别，别这样，’他反对说，‘我没想这样麻烦你。’他夸了我的作品，向我保证他只想改一个小地方而已，而且这一点细微的误差不会

给公司带来任何损失，完全不值得担心。

“他在我的自责面前缴械投降，还请我吃了午饭。我告辞之前，他结清了我的账，还给我派了另一个活儿。”

勇于承认错误能够令人产生自豪感。认错不仅能够减轻自己的内疚和对方的防备，还能够弥补错误引发的后果。

新墨西哥州的布鲁斯·哈维误给一位休病假的员工签发了全额工资。他一发现自己的失误，就立即通知了这名员工，解释说误发的工资需要从下个月的工资中扣除。那名员工表示近期经济困难，央求过一段时间再还钱。踌躇之下，哈维决定试试看能不能取得上级主管的许可。“我心里很清楚，”哈维说，“一旦让老板知道这件事，他肯定会勃然大怒。我不知道怎样才能化解这次危机，但既然问题因我而起，我必须向老板承认过失。

“我走进老板的办公室，告诉他我犯了大错，并向他汇报了前因后果。他愤怒地说这是人事部的问题。我重复说这是我的错，他又大骂会计部不负责任。我再次申明过失在我，结果老板开始责怪办公室里另外两个人。我仍然坚持说后果应该由我一人承担。最终，他盯着我说：‘好吧，确实是你的错。现在给我改过来。’就这样，我弥补了自己犯下的错误，而没有使任何人受到牵连。我很开心自己没有找借口，独立化解了危机。从那之后，老板更加尊重我了。”

再愚蠢的人也懂得推诿塞责——事实上，蠢人也是这样做的——承认过失是高尚之举，你会为自己感到由衷的喜悦。历史上曾经有过这样一段佳话——葛底斯堡战役惨败之后，罗伯特·李将军没有归咎于皮克特或其他下属，自己一人扛起了全部责任。

皮克特冲锋堪称西方历史上最壮观恢弘的一次战斗。乔治·皮克特本人也可谓潇洒倜傥——栗色鬈发垂落于肩，每日在战斗间隙写下火热的情书，如同意大利战役中的拿破仑。在那个七月的午后，悲剧发

生之前，他威风凛凛地骑马奔赴前线，帽子不羁地歪向一边。忠诚的部队一路为他欢呼，步调划一地紧随其后，旗帜在风中飞扬，刺刀在阳光下闪闪发亮。联邦军见到这样气势雄伟的场面，也不由得默默艳羡，赞叹声传遍前线。

皮克特的军队大踏步前进，横扫果林和麦田，经过牧场和山涧。敌人的加农炮一次次撕裂他们的队形，留下触目惊心的空洞，然而这支沉着的部队在炮火中一次次重新集结，一路勇往直前。

当他们抵达墓地岭之时，一直埋伏在石墙背后的联邦步兵团突然间发动攻击。密集的炮火逼得皮克特大军四下逃散。墓地岭迅速沦为一片火海，惨烈之状如同人间炼狱。短短几分钟之内，皮克特军队的将领就几乎全部阵亡，五千精兵已损失了五分之四。

路易斯·亚米斯德将军率领残余部队进行最后一搏，他踉跄地穿过炮火，跨过石墙，把帽子挂在刀尖上高高挥舞，怒吼道："弟兄们，跟他们拼了！"

士兵们照做了。他们越过城墙，奋力刺向敌人，用步枪敲碎敌人的头骨，把战旗深深插入墓地岭南侧的土地上。

然而战旗只飘扬了短短一瞬。自此，联盟军溃败如潮。

壮烈的皮克特冲锋沦为了失败的开端。李将军深知败局已定，经此一役，他再也无力攻入北方。

南方军团的命运就此终结。

李将军悲痛至极。他向联盟军统帅杰弗逊·戴维斯递交辞呈，请对方另觅一位"更年轻有为的将领"。他原本可以将皮克特冲锋惨败的责任推卸得一干二净，指责他手下的指挥官辜负了他的信任，步兵受困时骑兵并未及时支援，这里那里出了差池等等。

但是李将军并未归咎于任何人。皮克特军团败北之后，伤痕累累的残余部队退回联盟军的阵营。罗伯特·李将军逐一面见他们，不断责备自己。“一切都是我的错，”他说，“是我个人导致了战役的失败。”其人格之高尚由此可见一斑。纵观历史，有勇气和品格承认错误的将领凤毛麟角。

迈克尔·张是香港卡耐基课程的一名教员。他分享说，中国传统文化有时会引发一些特定问题。他认为，根据课上的原则灵活处理人际关系比坚守传统更有益。他班上有一名中年男子，曾因鸦片成瘾和儿子疏远多年。成功戒毒后，他想和儿子重归于好，然而中国传统观念认为长辈不应先迈出这一步。在前几堂课中，他谈及从未谋面的孙辈，流露出对团聚的深切渴望，班上的中国同学也纷纷对传统与现实之间的矛盾表示理解。这位父亲不愿放下架子，坚持认为晚辈应当尊重长辈，主动提出和解，然而他心里却始终痴痴地盼着儿子回家。

课程将近结束的时候，这位父亲再次站到全班面前。“我认真考虑过了，”他说，“戴尔·卡耐基曾说：‘如果是你错了，那就坚决果断地承认。’我犹豫了太久太久，已经没有机会‘果断地’承认，那就让我坚决地承认我的错误吧。我辜负了我的儿子。他不愿意见我，把我从他的生活中抹去，都是我一手造成的。请求一个年轻人的原谅是很丢脸的事，但是我有错在先，我有责任面对这一点。”课堂上的掌声经久不息，全班同学都支持他的决定。第二堂课上，他告诉全班他已经拜访了儿子的新家，得到了他的原谅，并见到了儿媳妇和孙辈们，一家人正在逐步建立新的关系。

美国作家阿尔伯特·哈伯德的作品见解独到，在美国争议如潮。他犀利的言辞经常引起读者的强烈不满，但是哈伯德凭借为人处世的高超技巧，总能化干戈为玉帛。

当恼火的读者在来信中大放厥词，还对他进行人身攻击的时候，阿尔伯特·哈伯德通常会这样回复：

再三斟酌过后，我自己也并不完全赞成此前的观点。昨日写下的语句对今日的我或许已然不再成立。我很高兴了解到您对此事的看法。下次如您方便，敬请到府上小叙，就这个问题聊个痛快。在千里之外向您致敬。

您诚挚的朋友

阿尔伯特·哈伯德

对于这样诚挚的回信，还有什么可说的呢？

如果你是对的，请以婉转友善的方式赢得对方的赞同。如果你是错的——倘若你对自己诚实，这种情况往往比你想象的要多——那就果断诚恳地承认错误。这一举动不仅会产生惊人的效果，而且比辩白自己更有趣——不管你相不相信。

请记得这句古老的格言：“斗争无法餍足人类，退让却能令人受益匪浅。”

原则 3

如果你错了，请坚决果断地承认错误

Section 04
一滴蜜糖

每次大发雷霆教训别人的时候，你的情绪得以宣泄，心情也会随之变得愉快。但对方会怎么想呢？他会分享你的愉快吗？挑衅的语气和敌意的态度能说服他吗？

“若你紧握双拳，来势汹汹，”伍德罗·威尔逊曾经说过，“那我也必将挥拳迎战。若你说：‘让我们坐下谈谈，如果我们意见相左，那么这正是了解彼此观点的好机会。’如此一来，或许我们会发现彼此的共识比差异多得多，针锋相对是没有必要的。如果我们有耐心、诚心和决心握手言和，我们必将握手言和。”

对于这个观点，约翰·洛克菲勒再认同不过了。一九一五年，洛克菲勒在科罗拉多州沦为人人喊打的恶霸。震惊全美的罢工事件持续了两年之久，成为美国工业史上最惨烈的一次斗争。

工人要求科罗拉多燃料钢铁厂支付更高薪水，而这家公司的管理者正是洛克菲勒。愤怒的工人们砸毁了工厂的设备，政府不得不出动军队镇压。流血冲突一再发生，罢工者被无情的子弹扫射，尸体上布满弹孔。

怨恨在空气中沸腾。在这样剑拔弩张的阶段，洛克菲勒希望得到工人们的理解，他也确实做到了。如何做到的？他花了数周时间和工人们恳谈，终于有机会在工人代表面前发言。这次史诗般的演讲产生了惊人的效果，令声讨洛克菲勒的愤怒之火得以平息，也为他赢得了众多追随者。他以谦恭友善的姿态将事实一一道来，令工人们心悦诚服地回去工作，而加薪的要求再也没有人提。

他的态度如此诚恳真挚，仿佛面前的听众是和善的传教士，而不是几天前还想将他在酸苹果树上绞死的工人代表。他的演讲中充斥着

这样的措辞：“我很荣幸来到这里”，“拜访了尊府”，“认识了你们的妻儿”，“今天我们双方站在这里，并不是陌生人，而是朋友”……“双方的共同友谊”，“共同利益”，“我今天站在这里，全凭你们的宽宏大量”。

“今天是我一生当中最值得纪念的日子，”洛克菲勒是这样开始他的演讲的，“这是我第一次有机会同这家伟大公司的员工代表、主管和负责人聚在一起。我很荣幸能够站在这里，我会用余生铭记我们的这次相聚。就在两周之前，我对于诸位而言大概还很陌生，我也只能认出你们当中的几位。然而上周我有幸到南方煤田的营地做客，和今天站在这里的所有代表一一见了面。除了当时不在的几位代表，我几乎见过了所有人，拜访了尊府，认识了你们的妻儿。今天我们双方站在这里，并不是陌生人，而是朋友。基于我们的共同友谊，我很高兴能有机会和大家探讨我们的共同利益。

“今天是公司管理者和员工代表的聚会。很不幸地，不才既不是管理者，也不是员工代表，全凭大家的宽宏大量，我才能够站在这里。然而我内心深处却深深感到我与诸位是紧密地联系在一起的。因为在某种意义上，我同时代表着股东和董事。”

这难道不是化敌为友的最佳范例吗？

假如洛克菲勒用了另一种方式——同工人争执，直截了当地指出目前灾难性的局面，或是明刺暗讽地说罢工大错特错——即使他占了上风，结果又会如何？毫无疑问，等待他的将会是更多仇恨，更多怒火，更多抗争。

如果对方心中充满了对你的怨言和猜忌，你用任何逻辑也无法说服他站在你这一边。无论是抱怨的父母、专横的领导，还是跋扈的丈夫、唠叨的妻子，每个人都需要认识到这一点——没有人愿意改变自己的想法。你无法强迫他们认同你的观点。然而如果我们温和友好，

永远温和友好，也许他们终有一天会被感动。

这是林肯在一百年前道出的真理。他解释道：

“一滴蜜比一加仑胆汁更能吸引飞蝇。”这一古老的谚语对于人类同样适用。如果你想要得到他人的赞同，请先让他相信你是他忠实的伙伴，这是俘获他心灵的那一滴蜜糖；凭借这一滴蜜糖，你就能够赢得他的心。

商界高管从实践中总结出对待罢工应当采取友善态度。面对着两千五百名罢工者要求加薪并成立工会的混乱局面，怀特汽车公司的董事长罗伯特·布莱克没有大动肝火，也并未采用暴力或威胁的手段震慑罢工者，反而在克利夫兰当地报纸上刊登告示，称赞罢工者采用了“和平的方式放下工具”。当他发现罢工纠察队无所事事地在街上闲逛时，他出资购买了棒球棍和手套，邀请工人们在闲置的车间里打球，甚至还为喜欢保龄球的工人租用保龄球道。

布莱克先生的友善为他带来了回报。罢工的工人主动带来扫帚、铁铲和垃圾车，将工厂附近的火柴、废纸和烟蒂清理得一干二净。想想看，罢工者一面争取薪资和工会权益，一面竟然在打扫厂房——这样的局面在美国漫长而激烈的劳工斗争史上闻所未闻。一周之内，罢工就通过和平协商解决了，没有任何人对此心怀不满。

丹尼尔·韦伯斯特是美国历史上最成功的律师之一，出庭时如同神明在侧，气势磅礴，不容置喙。但即使在辩护最激烈的时候，他也总是佐以下述友善的言辞：“提请陪审团斟酌”，“这一点值得我们深思”，“我相信对方不会对这些证据视而不见”，“以您对人性的深刻洞察，您一定明白这些细节意味着什么”……韦伯斯特不用恫吓政策，不用高压手段，丝毫未把自己的观点强加于人。他以温文尔雅、友善沉静的方式赢得了声望与敬重。

罢工与出庭大概离你的生活很遥远，但你或许会需要请房东减

租。这时，友善的方式还能奏效吗？让我们一起来看看。

工程师斯特劳布想和房东商量降低房租，但他知道房东是个不好说话的人。斯特劳布在课前的演讲环节中分享了他的这一段经历。他说："我给他写信声明，一等租约到期，我就把房子腾空。但是事实上我并不想搬家。如果房租能少一点，我还想续租。不过情况不太乐观，我知道其他房客试过跟房东讲价，但都失败了。人人都说房东难打交道，我给自己打气说：'反正我正在学习怎么和人打交道，就当是练练手吧。'

"他一收到我的信，就带着秘书来找我。我热情地开门迎接他，友善地向他问好。我并没有提到房租太贵，只是说我有多喜欢他的公寓。相信我，我说这话的时候绝对是'由衷地赞许，不吝啬赞美之词'。我夸他把公寓管理得井井有条，告诉他我非常想再多住一年，但是我付不起这个价钱。

"显然，之前从来没有房客这么友好地和他沟通。他似乎有些无所适从。

"之后，他开始向我倾诉他的苦衷。房客总是跟他抱怨个不停，其中一位写了十四封信来辱骂他，另一位要求他让楼上的住户停止打鼾，否则就立即毁约搬走。他感慨道：'有你这样善解人意的房客，真是个安慰啊！'还没等我开口，他就主动提出给我减一部分房租。我希望他再让步一些，提了个我能负担的数字，他二话不说就同意了。

"走到门口，他还回过头来问我：'需不需要我把你的房子重新布置一下？'

"如果我用其他房客的方式要求房东减租，势必会遭到拒绝。友善、感激而体谅对方的谈判方式最终奏效了。"

迪安·伍德科克是宾夕法尼亚州一家电气公司的部门经理。他们部

门刚接到一项任务，负责维护电线杆顶的设备。这类工作原本是另一个部门的职责，最近才被移交至伍德科克的部门。尽管他手下的员工接受过相关培训，但实际操作还是第一次，公司里的人都想看看他们水平如何。于是伍德科克带着几名下级主管，和其他部门的员工一起来到施工现场。他们把车停在一旁，开始观摩电线杆上两名员工的操作。

伍德科克环顾四周的时候，发现不远处有一位男士从车里钻出来，拿着相机开始对施工现场拍照。公共设施公司对公共关系非常敏感，伍德科克立刻意识到那位男士是如何看待这一场景的——两个人的工作却有十几个人参与，典型的人浮于事。于是他向那位拍照的男子走过去。

“您好像对我们的施工非常感兴趣啊。”

“没错，而且我妈妈会更感兴趣的。她买了你们公司的股票。这场面一定会令她大开眼界。她肯定觉得她的投资愚蠢至极。我已经跟她说了好几年，像你们这种公司人员冗杂，这就是证据。报纸肯定也会对这些照片感兴趣的。”

“看起来像是这样，是吧？如果我是你，我大概也会这么想。但是今天的情况比较特殊……”迪安·伍德科克告诉对方，这是他的部门第一次从事这项工作，所以公司上上下下都非常重视。他向对方保证，通常情况下，两名员工就足以完成任务了。那名男子信服地收起相机，和伍德科克握了握手，感谢他愿意花时间向自己解释。

通过善意的交涉，迪安·伍德科克成功地为公司化解了一次公关危机。

新罕布什尔州的杰拉尔德·温是班上的另外一名学员。他同样分享了友善处事的妙处：

“早春二月，土壤尚未解冻的时候，下了一场暴雨，谁知雨水并未顺势排到附近的排水沟中，而是流到了我家刚建的新房附近。

“雨水排不出去，都积在我家房子的地基上。混凝土基底在水压下迸裂，整个地下室里都是水，把火炉和热水器全浸坏了。最后我在维修上花了两千多美元，而且我没有购买房屋保险。

“我很快发现问题的起因是由于土地拥有者没在我家房子附近挖排水沟。于是我决定去找他面谈。我家距离他的办公室有二十五公里。一路上，我仔细分析了目前的局面，想起在课上学到的原则，告诫自己发火是没有用的。到了对方公司，我保持冷静，先和对方聊起他最近的西印度群岛之旅。之后，我在恰当的时机提到了那次漏水的‘小问题’。他立即答应担起责任，尽快帮助我解决问题。

“几天之后，他打电话来说愿意赔偿我的损失，并且会在我家附近开凿排水沟，避免类似事情再次发生。

“尽管这确实是他应尽的责任，但是倘若我并未以友善的方式与他交涉，那么事情未必会解决得如此圆满。”

在我年少的时候，我每天光着脚丫穿过森林，去密苏里州西北部的一所乡村学校上学。那时我曾读到过一则关于太阳和风的寓言。

> 太阳和风争论谁更强大，风说：“我更强。你看到那边那个穿着外套的老人没有？我打赌我能比你更快让他脱下外套。”
>
> 于是太阳躲到云彩背后。风卖力地吹着，几乎要形成了龙卷风，但是风越大，老人把外套抓得越紧。
>
> 风最终平息了，甘愿认输。太阳从云后冒出脑袋，笑眯眯地望着老人。渐渐地，老人紧皱的眉头舒展开了，脱下外套拿在手中。太阳对风说，温柔友善永远强于暴力。

懂得一滴蜜的道理的人们在生活中践行着温柔友善的准则。马里兰州的盖尔·康纳就是其中一位。他刚买的新车总是出毛病，他不得不把车送到售后服务部维修，这已经是四个月内的第三次了。他在课上说：“很明显，摆事实讲道理或是对客服经理发火都没什么用。

“我走到展示厅，要求与公司老板怀特先生面谈。等了一会儿，我被带进怀特先生的办公室。我简单介绍了自己，解释说朋友推荐他家价格合理，服务也好，所以从他的店里买了这辆车。怀特先生听到这些，露出满意的微笑。之后，我提到在售后服务部遇到的麻烦。‘我知道您格外重视您的声誉。’我补充了一句。他感谢了我的提醒，向我保证我的问题一定会得到妥善解决。他不仅亲自过问这件事，在我的车维修期间，还把他的车借给我用。”

基督诞生六百年前，克洛伊索斯王的一名奴隶在希腊写下了不朽的寓言，他的名字叫伊索。他所揭露的人性不仅适用于二十六世纪前的雅典，也适用于今天的波士顿和伯明翰——太阳可以比风更快地让人脱下外套，友好和善的态度比恫吓与暴力更有说服力。

请记住林肯的话：“一滴蜜比一加仑胆汁更能吸引飞蝇。”

原则 4

沟通始于友善

Section 05
苏格拉底的秘密

与人商谈时，请先强调你赞同的观点，不要急于挑明分歧。如果可能的话，请让对方了解，你们的差异在于方法而非目的。

从一开始，就努力让对方说“是”，不要给他机会说“不”。

根据奥弗斯特里特教授的观点6，“不”字是最难逾越的障碍。一旦说出了“不”字，你的自尊心就会迫使你坚持己见。即使你意识到这个“不”说得太轻率，你的尊严也不会给你食言的机会。话一出口，你就会下意识地捍卫它。因此，交谈中最重要的是先抛出对方认同的观点。

有技巧的演讲者总会在一开始就让听众连连称“是”，由此奠定听众的心理基础，让对方的反馈走向积极的方向。好比打台球，当你向一个方向击出球，就很难再让它转变方向，转到相反方向更是难上加难。

此处所述的心理机制再清晰不过了。当人们坚决地说“不”的时候，他不仅仅只是说出了一个简单音节，而是从腺体、神经到肌肉都进入了“拒绝”模式，整个机体都紧绷起来。有时他可能会有短暂的反悔，但整个肌肉神经系统都进入了防御模式，阻止他自己食言。与之相反，人们称“是”的时候，就不会引发这样的神经活动，机体会进入活跃而开放的状态。因此，制胜之道取决于谈话之初的正面反馈。

让对方称“是”的策略听起来简单，却总是被人忽视。人们似乎习惯以冒犯他人的方式找寻存在感。

无论你面对的是学生、顾客、孩童还是伴侣，如果对方在一开始以“不”作答，那么你需要过人的智慧和耐心，才能变拒绝为肯定。

纽约格林威治储蓄银行的柜员詹姆斯·艾柏森正是运用这一方法，令一名客户回心转意。

“这位顾客想要开户，”艾柏森先生说，“于是我例行公事地请他填表。但是他拒绝回答表上的一些问题，只填写了一部分内容。

“在我学习人际关系之前，我很可能会告诉这位储户，如果他拒绝向银行透露这些信息，我们也会拒绝给他开户。现在我为这种态度感到羞愧。这种居高临下的感觉一度让我觉得飘飘然，就好像这里我说了算，银行的规章制度如同王法；但是对于储户来说，这样的态度绝不会让他们有被重视的感受。

“于是这天早晨，我决定用一些简单的技巧。我决定不再提银行的要求，而是从客户的角度看待问题。除此以外，我还打算从一开始就让他说‘是’。所以我站在他的立场，向他表示他没填的内容确实不是必需的。

“‘不过我想问一下，’我说，‘假设有紧急情况发生，您是否希望把您在本行的存款转给您的家属？’

“‘是啊，当然了。’他回答说。

“如果您把家属的信息告诉银行，我们就能够遵照您的意愿准确把存款转至对方账上，您不觉得这样更妥当一些吗？

“他再次回答‘是的’。

“当这位年轻人意识到银行需要他的信息是为了他好，而非为了银行自身时，他的态度立刻转变了。离开银行之前，这名年轻人留下了完整资料，并在我的建议下另外开了一个信托账户，将他的母亲列为受益人，并补充了母亲的相关信息。

“最终他打消了疑虑，愉快地听从了我的建议。”

约瑟夫·艾利逊是西屋电气公司的一名销售代表，他也分享了他的个人经历：

“我们一直想把辖区内的一家公司争取为客户，但是之前负责这一区的销售员花了十年工夫，也没和这家公司谈成一笔生意。我接手这个区域之后的前三年，也是一个订单都没拿到。十三年的游说之后，他们终于买了我家的几个发动机。我暗暗松了一口气，心想如果这次交易顺利，再卖出几百件就不是什么难事了。

“我的预期合情合理，不是吗？而且我知道我们公司的产品质量向来可靠。所以三个星期后，我满怀信心地给那家公司打电话跟进。

“结果对方的反应却让我无比震惊。那家公司的总工程师通知我说：‘艾利逊，我们不能再从你们公司进货了。’

“‘为什么？’我惊愕地问，‘怎么回事？’

“‘你们的电机太热了，热得烫手。’

“我已经因为争辩吃够苦头了，于是我想到了‘是’的策略。

“‘您看，是这样的，史密斯先生，’我说，‘我百分之一百站在你这边。如果真的是电机过热，您当然一个也不用买。我想问一下，你们要求电机满足国家电器制造商协会的标准，对吗？’

“他表示同意。我赢得了第一个‘是’。

“‘电器制造商协会规定，电机运行温度不超出室温72华氏度都算合格，对吗？’

“‘是的，’他再次认可了我的说法，‘你说得没错，但是你们的电机比规定的温度要高。’

“我并没有反驳，只是问他：‘工厂的室温有多高？’

“‘这个么，’他说，‘大概七十五华氏度吧。’

“‘那么，’我说，‘如果工厂是七十五华氏度，加上协会规定的七十二华氏度，那么总共就是一百四十七华氏度。如果你把手放到一百四十七华氏度的水里，手早就烫伤了，对吗？’

“他不得不承认‘是的’。

“‘那么，’我建议说，‘我觉得咱们还是别再用手测试了。’

“‘呃，你大概是对的。’他做出了让步。稍作商议之后，他请秘书追加了价值三万五千美元的订单。

“我浪费了这么多年时间，错失了这么多生意，才最终懂得争辩毫无意义。站在对方角度看待问题并争取对方称‘是’，令我受益良多，也更有乐趣。”

艾迪·斯诺赞助了我们在加州奥克兰市的课程。他分享说，一个商店老板曾成功地用“是”的策略让他成为忠实顾客。艾迪热衷于弓箭狩猎，曾在当地一家弓箭器材店里花重金购买了装备和配件。一天，他想从店里租一套弓箭装备给远道而来的家人，销售员却说店里的设备只卖不租。他只好给另外一家店打电话询问。他的经历是这样的：

“电话那端的声音彬彬有礼。他听说我想租弓箭，给出了与先前那家店全然不同的答复。他先道歉说出租装备的损耗太高，他们负担不起，因此不再出租了。接着他问我之前是不是租过。我说：‘是的，好几年前了。’他提醒我那时的价格大概是二十五到三十美元之间。我再次点头称‘是’。他又问我想不想省钱。我当然说‘是’。于是他解释道，他们店里正在打折促销，一套弓箭套装只需要三十四美元九十五美分，而且包含所有配件，只比租用多出四美元九十五美分。他说他不再做租赁生意也是因为差价太小。我觉得他说得很有道理。最终，我的一系列‘是’引导我买了一套弓箭。去商店取货的时候，我又买了

些别的东西，并从此成为那家店铺的忠实顾客。”

苏格拉底是古往今来最有智慧的哲学家之一，有“雅典牛虻”之称。他改变了人类的思想进程，他的成就极少有人能够企及。二十四个世纪后的今天，他依旧被尊称为这个充满矛盾的世界上最令人信服的思想家。

他是如何使人信服的呢？直接指出对方的谬误之处？那可不是苏格拉底的风格。苏格拉底独创的“苏格拉底对话法”正是构建于“是”的策略之上。他提问的角度十分巧妙，令对方不得不点头赞同。他乘胜追击，接二连三地抛出问题，令对方连连称“是”。不知不觉中，对方已经得出了与此前截然相反的结论。

想要反驳对方的时候，请记得苏格拉底的谋略，温和地抛出问题——一个答案为“是”的问题。

中国古谚云：“轻履者行远。”

五千年的文化令中国人深谙人性，“轻履者行远”这句话饱含着古老的东方智慧。

原则 5

让对方点头称“是”

Section 06
对待抱怨的安全方式

人们总是喋喋不休，期望借此改变对方的观点。请给对方一点说话的时间，听听他们的所思所想。他们比你更了解自己的生意和自己的难题。不妨向他们提问，让他们告诉你答案。

听到相悖的意见时，我们总会情不自禁地打断对方。请不要这样。这种做法有百害而无一利。当对方急于倾诉的时候，无论你说什么他都听不进去。所以请耐心地听他们说完，鼓励对方将他的想法和盘托出。

这样的方法在生意场上同样适用吗？让我们一起来看看下面这个故事。一位销售人员在走投无路之时，被迫尝试了这一方法。结果如何呢？

当时，全美最大的汽车厂商正在为全年内饰配件甄选供应商。三家颇具实力的供应商参与了竞标。汽车厂商的高管仔细检查了样品之后，通知三方各派一名代表进行最终游说。

竞标当日，某公司的代表R先生不幸患了急性喉炎。“轮到我和管理人员面谈的时候，”R先生对全班说，“我已经说不出话了，连小声说话都做不到。我被带进会议室，面前坐着纺织材料工程师、采购专员、销售部总监和公司董事长。我站在他们面前，努力张口，却发不出声音。

“他们正坐在圆桌旁等我解释，我只好在纸上写下：‘先生们，我失声了，说不出话。’

“‘那我替你说吧。’董事长善解人意地说。他替我做了介绍，展示了我们公司的样品，并称赞我们的若干优点。在座的人围绕产品的特

质展开了激烈的讨论。替我介绍的董事长自然而然地为我们公司辩护。我唯一能做的就是微笑、点头和打手势。

“这次特殊会议的结果是，我赢得了合同。我公司将提供五十万码内饰材料，价值一百六十万美元。我这辈子从未签过这么大金额的合同。

“如果我没有恰巧失声，我一定会输。之前我一直习惯在讨论中占据主导，通过这次意外我才明白让对方讲话有多么重要。”

让对方主导话语权不仅适用于商务场合，在家庭关系中也同样有意义。芭芭拉·威尔逊和女儿劳丽的关系最近非常恶劣。劳丽原本是个乖巧安静的小姑娘，却在青春期变得异常叛逆。威尔逊太太试过教育、威胁、惩罚等种种方式，均未奏效。

“我终于彻底放弃了，”威尔逊太太在课上讲，“那天，劳丽又一次顶撞了我，扔下家务去找她的朋友。要是以前，她进家门的时候我早就冲她嚷嚷了，但是那天我已经心灰意冷。我难过地望着她，喃喃地问：‘为什么，劳丽，为什么会变成这样？’

“劳丽注意到我的反常，平静地反问我：‘你真的想知道吗？’我点了点头。劳丽开了口，一开始她还有些迟疑，后来就把心里话一股脑全都说出来了。她说我总让她做这做那，从不认真听她说话。每次她想和我分享她的感受和想法的时候，我都蛮横地打断她。我突然意识到她是多么地需要我——不是需要一个专断的母亲，而是需要一个能够分担她成长困惑的知心朋友。她不希望自己的倾诉淹没在我的喋喋不休之中。

“从那以后，我总是认真聆听她的心声。她有什么想法也都会和我讲。现在，我们像以前一样亲密无间。”

纽约一家公司在当地报纸上刊登了一则醒目的启事，招聘才华出

众、经验丰富的金融人才。看到消息，查尔斯·库贝里斯当即毛遂自荐。几天之后，他就收到公司的回函，邀请他参加面试。拜访公司之前，查尔斯特意花了数个小时，在华尔街上打听公司创始人的背景。面试时，他不慌不忙地娓娓道来："贵公司历史悠久，声名显赫，能有机会来面试是我莫大的荣幸。我听说您在二十八年前创业的时候，公司里只有一张办公桌和一位速记员，请问这是真的吗？"

每个成功人士都喜欢追忆当年的奋斗史，这位总裁也不例外。他骄傲地讲起如何仅凭四百五十块钱和一个构想白手起家，如何在讥讽声中打下一片天地，如何夜以继日地工作，以及如何战胜了一切困难站稳脚跟。现今，就连华尔街上最有声望的管理者都来向他取经。他在回忆峥嵘岁月的时候神采飞扬，忍不住为自己感到骄傲。他的经历也确实值得他骄傲。最后，他简短地询问了库贝里斯先生的履历，把副手叫进办公室，指着库贝里斯先生对他说："我想这位就是我们要找的人。"

库贝里斯先生下了很大功夫了解未来雇主的种种成就，并在面试时表现出对对方经历的极大兴趣。他鼓励对方成为谈话的主角，最终给雇主留下了良好印象。

加利福尼亚州的罗伊·布拉德利的故事刚好相反。他在面试者踌躇不定的时候耐心倾听，并最终为公司纳入了一位优秀人才。罗伊是这样说的：

"我们公司规模不大，没有住院保险、医疗保险和养老金等补充福利。每个销售代表都以独立证券经纪人的身份工作，我们也无法像大型公司那样，向雇员承诺什么远大前景。

"候选人理查德·普赖尔的经验正是我们所需要的，我的助手面试他的时候，向他坦陈了公司的一些弊端。因此他走进我办公室的时候显得很犹疑。我告诉他我们公司的最大优势是他可以独立工作，因此

相对自由，没有约束。

“聊到这里，他吐露了自己内心的想法。他把公司令他担忧的地方一一道出，好像是在向我倾诉，又好像是在理清思路。中间我几次想插话否定他的说法，但都忍住了。最后他说服了自己，同意来我的公司工作。

“我耐心倾听普赖尔的想法，让他主导谈话过程，并给他充分的时间衡量利弊。最终他打消了顾虑，决心接受挑战。现在他是我们公司杰出的一员。”

再知心的朋友也更愿意在我们面前谈论他们的成就，而不是听我们自吹自擂。

法国哲学家拉·罗什富科曾言：“若想树敌，就胜于你的朋友；若想交友，请让朋友胜于你。”

为什么呢？如果朋友胜过我们，他们会觉得自己很重要；如果我们胜过他们，他们中的一部分人会对此感到自卑，甚至心生妒忌。

汉丽埃塔在纽约中城一家职业代理机构从事就业咨询工作，是全公司人缘最好的职员。但她刚入职的时候可不是这样。刚到公司的前几个月，没有一位同事愿意和她交朋友。怎么回事呢？她每天都在吹嘘她拿下的业务、新找的客户和取得的各种成就。

“我很擅长我的工作，并为此感到自豪，” 汉丽埃塔在课上说，“但是我的同事并不会为我的业绩感到高兴，反而充满反感。我想要讨人喜欢，真心想和他们成为朋友。听取了课堂上的一些建议之后，我在谈话中开始注意多倾听，少开口。我发现同事很乐于讲一些他们引以为荣的事情——而不是听我自夸。现在，每当有机会和同事聊天的时候，我都会问他们最近有什么高兴事，再也不会主动提到我自己的成就。”

原则 6

让对方主导谈话

Section 07
如何取得合作

较之别人灌输给你的想法，你是不是更相信自己得出的结论？如果答案是肯定的，为什么还要把自己的观点强加于人呢？循循善诱，让对方自己得出结论才是明智之举。

阿道夫·塞尔茨是宾夕法尼亚州的汽车销售经理，也是我课上的一名学员。他发现下属近来行为散漫，工作拖拖拉拉，急需提振士气。于是他召开会议，询问销售员们对他有何期望。大家七嘴八舌地给出答案。塞尔茨把这些答案一一列在黑板上，对他们说："我一定会尽力满足大家的期望。现在我想听听我能对你们有什么期待。"销售员们很快给出了答复——忠诚，正直，积极性，乐观，团队精神，每天充满激情地工作八小时。这次会议令全体员工鼓足了干劲，其中一名销售员甚至主动提出每天工作十四个小时。塞尔茨先生告诉我，那次会议之后，部门业绩有了显著提升。

"这相当于一次道德上的交换，"塞尔茨先生总结道，"如果我兑现了我的承诺，他们也会兑现他们的承诺。给员工机会让他们说出期望，如同给他们打了一剂强心针。"

没有人喜欢强买强卖，也没有人愿意被迫完成任务。我们更喜欢自己做决定的感觉。我们喜欢被问及我们的心愿、我们的需求、我们的想法。

再来看看尤金·韦森的经历吧。懂得上述道理之前，他错失的生意不计其数。他的工作是把设计图纸卖给设计师和纺织厂。三年中，韦森先生坚持每周都去纽约拜访一位顶尖设计师。"我从没吃过闭门羹，"韦森先生说，"但也没卖掉一张图纸。他总是审视着图纸告诉我说：'不行，韦森，我觉得我们不对路。'"

第一百五十次失败之后，韦森终于意识到，他已经陷入了思维惯性。于是他决定每周腾出一晚时间参加我们的课程学习，希望借此打开思路，重新找回自己的热情。

他带着新的灵感和六张未完成的草图，第一百五十一次冲进买主的办公室。“如果您愿意的话，能不能请您帮我个小忙？”他对那位设计师说，“这些设计图还没有完成，能不能请您讲讲您的思路，说说这些设计图怎样才能达到您的标准？”

这位设计师看着草图沉吟许久，最后开口说：“韦森，先把这些图留在我这儿吧，过几天再来见我。”

几天后，韦森如约得到了对方的建议，并按照对方的想法完成了画稿。结果如何呢？全部售出！

从那以后，韦森的画作全部依照设计师的意见完成，这位设计师也因此成了韦森的常客。“我终于明白了之前为什么失败了那么多次，”韦森说，“我总是急着劝对方买我想卖掉的。现在我改变策略，主动询问他的需求。这样一来，他会觉得这些设计的灵感都源自他，事实也确实如此。还没等我推销，他就会主动买下这些作品。”

这一方法在家庭生活中也同样有效。俄克拉荷马州的保罗·戴维斯在课上讲述了他的故事：

“我们全家刚刚度过了一个难忘的假期，探访了许多有意思的景点。但出发之前，我们为去哪玩争执了很久。我对历史名胜很感兴趣，一直想去参观葛底斯堡的内战遗址、费城的独立宣言签署地和首都华盛顿。福吉谷、詹姆斯敦还有威廉斯堡的保留殖民地也都被我列入了必去之地。

“三月份，我妻子南希说她已经想好了暑期计划，她想去西部玩，看看新墨西哥州、亚利桑那州、加利福尼亚州和内华达州。这些

地方她已经念叨了好几年，但是很显然我们不可能既去东部又去西部。

“我们的女儿安妮那会儿正在上初中，刚在学校里了解了美国历史，对影响国家的历史事件很有兴趣。我问她想不想亲自看看那些课本上提到的地方，她简直欢呼雀跃。

“两天之后，当我们共进晚餐的时候，妻子宣布说如果我们都没有异议的话，暑期旅行就去东部，这样既可以满足安妮的心愿，大家也都会玩得开心。我们一致赞同了这个提议。”

X光设备生产商利用同样的心理，成功拿到了布鲁克林一家大医院的订单。这家医院正在扩建，打算为放射科购置最好的X光诊疗设备。听闻此讯的销售代表蜂拥而至，放射科主任L医生不胜其烦。

然而其中一位销售代表却巧妙地从竞争者中脱颖而出。他远比其他人更懂得人性。他给L医生写了这样一封信：

> 本公司近期刚研发出新一代X光设备，第一批产品刚刚走下生产线。我们深知这些设备并不十全十美，为了更好地满足您的工作需求，我们恳请您在百忙之中抽空测试一下新设备，以您专业的眼光告知我们有何不足，我们定会加以改进。我们知道您工作繁忙，如果您愿意，我们会在您方便的时间亲自送货上门。

“这封信非常出乎我的意料，”L医生回忆道，“让我在讶异之余还有些许得意。在那之前，从来没有设备厂商征询过我的意见。这封信让我感到备受重视。那一周我原本事务缠身，但是为了测试设备，我推掉了一个晚宴邀请。没想到我测试得越仔细，就越欣赏他们的设备。

“这家公司从始至终都没有向我推销产品，让我觉得买与不买完全是我的自主决定。产品的优良品质令我说服了自己，决定从这家订

货。”

拉尔夫·瓦尔多·爱默生在《论自助》（Self-Reliance）一文中写道：“在每一部伟大作品中，我们都会发现被自己摒弃的思想；它们带着某种疏远的威严，重新回到我们面前。”

爱德华·豪斯上校在美国政界和国际社会都颇具影响力。伍德罗·威尔逊担任总统的时候，经常私下向豪斯上校寻求建议，拜访他的次数比拜访任何内阁成员的次数都多。

总统为何偏偏对豪斯上校言听计从？豪斯上校曾亲自对亚瑟·豪顿·史密斯透露过内幕。后者在《星期六晚邮报》（Saturday Evening Post）的一篇文章中回忆道：

> 了解总统之后，我找到了说服他的最佳方式——不经意地抛出想法，引起他的兴趣，让他自行揣摩。我找到这一诀窍全属偶然。当时我正造访白宫，试图说服总统通过一项政策，但他看起来不太同意。谁知几天后的晚宴上，我惊讶地听见他把我的提议当作自己的想法说了出来。

豪斯上校是否当场打断他说“那不是您的想法，是我的想法”？当然没有。这么做就不是豪斯上校了。他对总统的这一举动求之不得。他只在乎结果，毫不介意总统是否将这个想法归功于自己。因此他任凭威尔逊为这个“自己的”想法洋洋自得，甚至公开赞扬总统见解独到。

请记住，我们身边的人和伍德罗·威尔逊总统别无二致。豪斯上校的技巧适用于每个人。

一位商人利用同样的技巧，令我光顾了他的生意。那时我正计划去加拿大新不伦瑞克省钓鱼泛舟，休憩几日，于是我写信给当地旅游局咨询相关信息。自那以后，我就源源不断地收到旅行社和露营地寄来的各种宣传册。海量广告令我有些选择困难。但我发现其中一位生

意人用了一个很聪明的小技巧——他在来信中推荐了几位在他营地住宿过的纽约客人，并留下了他们的联络方式，请我问问他们的感受。

我意外地发现他的名单上竟然有一位我的熟人。我给这个朋友打了电话，询问了他的经历，后来一到加拿大就联络了这个营地。

当其他人忙着向我推销服务的时候，这位先生巧妙地让我自己说服了自己，从而赢得了这笔生意。

二十五个世纪前，中国先哲老子曾经说过这样的名言，让我们受用至今：

“江海之所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。是以圣人欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。是以圣人处上而民不重，处前而民不害。是以天下乐推而不厌。以其不争，故天下莫能与之争。”

原则 7

循循善诱，让对方自行得出结论

Section 08
创造奇迹的妙方

请记住，即使对方错了，他也不会承认这一点。智者以理解代替指责。愿意这样做的人凤毛麟角，也因此出类拔萃。

万事皆有因。任何想法和行为背后都有其缘由。一旦找出动机，对方的脾气秉性就尽在掌握之中。

因此，请放下架子，设身处地地站在对方的角度思考问题。

认真问问自己："如果我是他，我会怎么想，又会怎么做？"这会为你节省时间，避开不必要的麻烦，你的人际交往能力也会因此日益精进。"一旦理解了昨日之因，我们就不再纠结于今日之果。"

"停下脚步，看看自己，"肯尼斯·古德在他的著作《如何点人成金》（How to Turn People into Gold）一书中写道，"你对个人事务有多上心，对世间万物就有多冷漠。然而世人皆是如此。只要认识到这一点，你就像林肯和罗斯福一样，抓住了人际关系的本质。同理心是为人处世的制胜之道。"

纽约的山姆·道格拉斯总是抱怨妻子浪费太多时间照料草坪，每周都在除草、施肥、修剪枝叶，而他家的草坪看起来和四年前并无区别。他的责怪自然令妻子恼火，美妙的夜晚毁于无休止的争吵。

学习了人性的弱点之后，道格拉斯终于意识到这些年来他有多混蛋。他竟然从未肯定过妻子的爱好，也从未对妻子的辛勤劳动有过半句夸奖。

这天晚饭过后，道格拉斯的妻子说想去院子里除除杂草，希望他能陪她一起。一开始，道格拉斯下意识地拒绝了，但很快就醒悟过

来，决定去帮忙。妻子看到他自然很开心，两人有说有笑地干着活，一个小时就忙完了。

从那以后，道格拉斯经常帮助妻子做园艺，也经常夸奖草坪看起来很漂亮。这块地当初像水泥地一样毫无生气，多亏了妻子的精心照料才能面貌一新。哪怕导火索是无关紧要的杂草，一旦道格拉斯懂得了将心比心，问题就圆满解决了，生活重新变得美好如初。

杰拉德·尼伦伯格在《进入人们的内心世界》（Getting Through to People）7一书中评论道："若想让交流变得顺畅，请像重视自己的感受一样重视对方。请在商谈之初就表明议题，并在开口之前先斟酌一下，如果你是对方，你愿不愿意听这些话。如果你希望对方认可你的观点，请先接受他的观点。"

我常常在我家附近的森林公园里骑马或是散步。我像古高卢人的祭司一样，对树木怀抱着崇敬之情，公园里的老橡树对我如图腾一般重要。那些每年在森林大火中无辜涂炭的小树总会令我深感痛心。这些火灾并不是乱丢的烟蒂导致的，而是那些来游玩的年轻人在树下烤香肠煎鸡蛋引发的。森林野火通常来势迅猛，令消防部门苦不堪言。

森林一角的告示上写明了纵火者会被罚款或监禁，但是由于立标语牌的地方人迹罕至，很少有人看到这则告示。公园里原本配置了一名骑警巡察全园，但由于他的玩忽职守，每年森林都会发生火灾。有一次我发现公园起火，赶忙请警察通知消防人员，但是他竟然若无其事地说这不是他的辖区，不关他的事。这件事让我失望至极。从此以后，每次在公园骑马的时候，我都主动担当起巡察的职责，以保护森林为己任。一开始的时候，我太急于纠错而采取了错误的方式，丝毫没有顾及他人的感受。每次看到树下燃起火苗我都怒火中烧，纵马冲到那些年轻人面前，警告他们点火会进监狱。我居高临下地命令他们灭火，如果他们反抗，我就威胁说要把他们都抓起来。那个时候我只顾着发泄自己的怒气，从未将心比心地思考。

结果如何呢？孩子们确实屈服了——忿忿不平、不情不愿地屈服了。很可能等我一转身，他们就重新点起火，巴不得林子烧光才好。

随着年纪增长，我对人性的了解增加了些许，掌握了一些小技巧，更倾向于站在他人的角度考虑问题。现在我再也不会横冲直撞地下命令了，我通常会这样说：

“玩得不错啊，孩子们？你们晚饭打算做什么吃？我小时候很喜欢野炊，现在也喜欢。但是你看，在森林里，明火是很危险的。我知道你们肯定很小心，但其他人就难说了。他们可能会学你们生火玩儿，走的时候却不把火熄灭。这样很容易点燃枯叶。再这样下去，林子里就没有树了。按理说你们在这里生火是违法的，但是看见你们玩得这么开心，我实在不忍心打断。能不能请你们把那些枯叶挪远一点，免得它们烧着？走的时候你们会用土把火种盖上，确保它熄灭，对吗？下次你们再来玩的时候，不如去那边的沙坑里野炊，那样就不会有任何危险了。谢谢你们，孩子们。祝你们玩得开心！”

这样的措辞产生了积极的效应，年轻人都非常配合，再也没有忿忿不平或是不情不愿。我以请求代替命令，令他们保存了颜面，自我感觉良好。而我也感觉良好，因为我成功地站在对方的角度解决了这一难题。

将心比心同样有助于化解个人危机。澳大利亚新南威尔士州的伊丽莎白·诺瓦克正在为拖欠了六个月的汽车贷款发愁。她回忆道：“那个周五我接到经销商的电话，对方很不客气地通知我，如果我周一早晨之前交不齐一百二十二美元，他们公司就会采取进一步行动。我一个周末根本筹不到这些钱。所以周一早晨电话如约而至的时候，我已经做好了最坏的打算。我收起不快，站在对方的角度思考着应对方式。我先诚恳地为欠款向他道对不起，满怀歉意地说我给他添了这么多麻烦，一定是最让他头疼的客户。听我这么说，他的语气马上缓和下来。他说和其他几个客户比起来我的事儿根本不算什么，还给我讲

了好几个例子，抱怨其他客户对他恶声恶气，对他说谎还挂他电话。我什么都没说，只是安静地听他倾诉自己的烦恼。最后，还未等我开口，他就主动说如果我现在还不了钱也没关系，只要月底前付二十块钱，余下的等我方便的时候补上就好。”

如果你想让人扑灭林火、购买你的产品或是向你心仪的慈善机构捐款，请先不要急于行动。闭上眼睛，站在对方的角度考虑一下，问问你自己：“对方为什么要这样做？”尽管这样很花时间，但却能够减少摩擦、化敌为友，让你少走冤枉路。

哈佛商学院院长多纳姆曾经说过：“面谈之前，我宁愿花两个小时站在门口，想清楚我要说什么，对方的兴趣如何、动机如何、会怎样回答，而不是贸然地冲进对方办公室。”

这段话如此重要，我想在此强调一遍：

“面谈之前，我宁愿花两个小时站在门口，想清楚我要说什么，对方的兴趣如何、动机如何、会怎样回答，而不是贸然地冲进对方办公室。”

即使从本书中你只学会了“站在对方的角度思考问题”这一个方法，也请坚持不懈地将其付诸实践。如果你能够持之以恒，它必将成为你事业的基石。

原则 8

抛开成见，将心比心

Section 09
体谅他人

世间存在这样一个神奇的句式。它能够平息争执，消除猜忌，引发好感，并让对方侧耳倾听。

想知道这句话吗？请听好——“我一点都不怪你这样想。如果我是你，我也会有完全相同的感受。”

听到这样的回答，脾气暴躁的老顽固也会哑口无言。这句话无懈可击——如果你是他，你当然会和他想法一致。以阿尔·卡彭为例，假如你和他互换角色，你所处的环境和经历与他别无二致，那么你的脾气秉性、思维方式和行为举动也会和他一模一样。个性、环境、经历等种种因素共同铸就了阿尔·卡彭的恶行。响尾蛇的后代必定是响尾蛇——个中道理不言而喻。

同理，你之所以成为你，并不完全是由你自己主观决定的；你身边那些脾气恶劣、固执己见、蛮不讲理的人，也并非故意如此。请怜悯这些可怜的家伙，并提醒自己：“我之所以没有变成他们，全凭上帝恩赐。”

在你一生遇到的人中，有四分之三的人都渴求他人的体谅。那就如他们所愿吧，他们会因此对你产生好感。

我曾受邀上电台介绍《小妇人》（Little Women）的作者路易莎·梅·奥尔科特。我知道她在马萨诸塞州的康科德创作出了她的不朽名作，但却一时口误，误说成了我曾去新罕布什尔州的康科德拜访过她。如果我说错了一次，或许听众还能原谅我；但是我竟然口误了两次。批评我的邮件和电报汹涌而至，而我对此毫无心理准备。伤人的话语在我脑海中嗡嗡作响，刺痛着我的心，其中一些信极尽侮辱之能事。一位在马萨诸塞州康科德长大、现居费城的贵妇人气势汹汹地在

信中辱骂我，就好像我把奥尔科特小姐冤枉成了新几内亚的食人族。我一边读信一边暗自想，“谢天谢地，幸好这女人不是我老婆。”我很想回信给她，跟她说虽然我犯了个地理上的错误，但是她却连最基本的礼节常识都没有。这句话只是我的开场白而已，接下来我将撸胳膊挽袖子，原原本本地告诉她我的真实想法。但是我克制住自己，并没有这样做。这种话所有蠢人都会说，也说得出口，但我不想变成蠢人。我决心做一件更有挑战的事情——化敌为友。我把这次挑战当作游戏，告诉自己：“无论如何，如果我是她的话，大概也会和她有同样的感受。”所以我决定接受她的观点。随后，在某次路过费城的时候，我特地给她打了电话。我们的对话如下所述：

我：“您好，女士。您几周前给我写过一封信，我打电话来是想感谢您。”

她（高贵冷艳的语气）：“请问阁下尊姓大名？”

我：“您可能不认识我，我的名字叫做戴尔·卡耐基。几周前我在电台上介绍了作家路易莎·梅·奥尔科特，您收听了我的节目。我当时犯了滔天大罪，竟敢说奥尔科特小姐住在新罕布什尔州的康科德，真是愚蠢至极。我想诚恳地向您道歉。您真好，还特意抽时间给我写信。”

她：“很抱歉我写了那样一封信，卡耐基先生。我当时真是乱发脾气。我向您道歉。”

我：“不不不，您不需要道歉，应该道歉的人是我。小学生都不会犯我这样的错误。我后来已经在电台上公开致歉了，现在我想以个人的名义对您说声对不起。”

她：“我在马萨诸塞州的康科德出生，我的家族在马萨诸塞州声名显赫，我也为我的家乡感到骄傲。当时听您说奥尔科特小姐住在新罕布什尔，我难过得心都要碎了。但是我为那封信感到羞愧。”

我："我向您保证我比您还要难过。相信我，我的失误并没有伤害到马萨诸塞州的声名，但是伤害到了我自己的声名。像您这般才识和背景的人能够特意给电台写信实属难得，因此我真心希望下次您再发现我说错话的时候，肯再屈尊指正。"

她："瞧您说的，我真的非常欣赏您对待批评的态度。您一定是个好人。真想多了解您一些。"

我真诚地向她道歉并体谅她的立场，她便同样以道歉和谅解回报我。我很满意自己当时克制住了情绪，以友善作为对侮辱的回答。我原本可以冲过去对她喊"你怎么不去跳河啊"，但是我并没有那样做，因为我发现博得她的好感比直接骂回去更有意思。

每位总统入主白宫之时，都躲不开棘手的人际关系问题，塔夫脱总统也不例外。经验告诉他，同情所产生的化学作用能够平息怨气。在其著作《公共事业的伦理》（Ethics in Service）一书中，塔夫脱总统提到他的亲身经历，妙趣横生地记录下他如何安抚了一位气势汹汹的母亲。他是这样写的：

> 华盛顿的一位女士已经求了我一个多月，想给她儿子谋个一官半职。她的丈夫是政界的大人物，因此她动用关系请了好些参议员和众议员一起来找我，当面为她儿子说情。她看上的职位要求很强的技术背景，因此我最终遵照部门负责人的建议，聘用了另一位候选者。这位母亲闻讯立即写信指责我忘恩负义，说我眼睁睁地看着她在痛苦中煎熬，也不愿意动动手指帮她这个小忙。她还抱怨说她早已经游说了所在州的代表，让他们支持我想推进的一项行政法案，而我却不知好歹，以这样的方式报答她的一番好意。
>
> 当你收到这样一封信，第一反应大概是觉得对方不仅逾矩还理直气壮，简直岂有此理。也许你会当即写信回击，但如果你够聪明的话，你就应该把回信锁在抽屉里，

> 过两天再拿出来重新审视。这样一封信等两天再回也没关系。当你再度拿出之前写的回信时，你大概会和我一样，不再想把它寄出了。我平静地坐下来，另外起草了一封措辞礼貌的信，告诉她我非常理解她作为一位母亲的伤心失落，并解释说我的个人喜好并不能左右这个职位的任命。这一职位对技术方面有很高要求，因此我遵从了部门领导的举荐。我衷心祝愿她儿子能够不辜负她的厚望，顺利找到令她满意的工作。我的体谅平息了她的怒气，她回信说她很抱歉写信指责我。
>
> 那个岗位的新人入职之前，我又收到了一封来信，署名是这位女士的丈夫，可字迹却和这位女士此前的来信一模一样。信中写道，由于对我极度失望，这位女士患了神经衰弱症，后来又发展成了胃癌晚期，卧床不起，性命垂危。为了让她病情得以好转，能否请我撤销任命，让他儿子出任这个职位？我不得不再次回信，表示理解他对重病的太太的关切之情，希望是医生诊断失误；但是我先前提交的人选已经板上钉钉，无法更改了。很快，新人顺利到岗。两天后，在白宫举办的音乐会上，我和夫人最先遇到的就是这位先生和他所谓“性命垂危”的太太。

简·曼格姆是俄克拉荷马州塔尔萨市一家电梯维修公司的负责人，负责维护当地所有高端酒店的手扶电梯。每次维护需要至少八个小时。但一位酒店经理不想给宾客造成不便，不同意电梯关闭那么长的时间，只接受暂停运行两个小时。如此一来，安全就难以保障，而且酒店方便的时间机修工也未必有空。

在这种情况下，曼格姆先生特意安排公司里技术最好的员工负责这家酒店的工作，然后给这位经理打了电话。他并没有直接和对方争吵，或是要求对方确保八小时时间，而是委婉地说道：

“里克，我知道你们酒店客流量很大，所以你想把电梯维护时间压缩至最短。我完全理解你的顾虑，也会竭尽全力协助你。但是根据

我们的经验，如果这次不把电梯彻底修好，很可能会留下隐患。这样一来，下次电梯要是再出问题的话，就不只是关闭八小时的事儿了。我知道你绝对不想让客人好几天都没有电梯乘。”

酒店经理不得不承认八小时的全面检修总好过连续多天的暂停使用。曼格姆先生体谅酒店经理为宾客着想的心情，顺利地取得了酒店经理的理解。

密苏里州的钢琴教师乔伊斯·诺里斯讲述了她与青春期女孩之间的小摩擦。她的学生芭贝特喜欢留长长的指甲，这对钢琴弹奏者来说可不是个好习惯。诺里斯夫人说：

“如果她想学好钢琴的话，她的指甲肯定会成为阻碍。在第一次课前沟通的时候，我只字未提指甲的事情。我不想打消她学钢琴的积极性，我也知道她花了很多精力美甲，漂亮的指甲让她引以为豪。

“第一节课后，我找了个恰当的时机，对她说：‘芭贝特，你的手很漂亮，指甲也很漂亮。你在钢琴上很有天赋，如果你想弹好钢琴的话，不妨把指甲剪短一点，这样弹钢琴会变得更容易更流畅。回去考虑一下，好吗？’听了我的话，她一脸抗拒的表情。我又向她母亲称赞了她的指甲很可爱，顺带着提到了这个问题。她母亲同样面露难色。可见美甲对芭贝特而言确实很重要。

“第二周，当芭贝特回来上课的时候，我惊讶地发现她的指甲已经修短了。我夸奖了她做出的牺牲，也私下感谢了她母亲的协助。不料她母亲却说：‘这可不是我的功劳。她自己做的决定，而且这是她第一次听从别人的建议把指甲修短。’”

诺里斯夫人有没有威胁芭贝特？她有没有对芭贝特说不剪指甲就不要来上课？完全没有。她称赞芭贝特的指甲很美，也理解修剪指甲对她而言意味着一种牺牲。她暗示说：“我懂得你的为难，我也知道这对你来说是非常困难的决定，但是这对你的音乐发展是值得的。”

索尔·胡洛克是美国首屈一指的音乐经纪人。半个世纪以来，他辅佐的艺术家名扬四海，其中包括夏里亚宾、伊莎多拉·邓肯、帕甫洛娃等等。胡洛克先生告诉我，在与这些性情中人打交道的过程中，他学到的第一课就是谅解对方并学会接受每个人的独特之处。

他曾为男低音歌唱家费奥多尔·夏里亚宾当了三年的经纪人。在台前，夏里亚宾的歌声震撼了纽约大都会歌剧院最挑剔的观众；但在幕后，他却像个被宠坏了的孩子一样麻烦不断。用胡洛克先生的原话说："他是个不折不扣的混蛋。"

比如，夏里亚宾曾经中午给胡洛克先生打电话说："索尔，我觉得很不舒服，嗓子直冒烟。晚上我不能上台了。"胡洛克先生会对他大吼大叫吗？当然不会。他深知一个专业的经纪人不能这样对待他负责的明星。他直接赶到夏里亚宾下榻的酒店，同情地说："真不幸啊！"他忧心忡忡地安抚着对方："可怜的家伙，你这样当然没法唱了。我会马上取消演出。你大概会损失几千美元的收入，不过你的名声比这点钱重要多了。"

夏里亚宾唉声叹气地说："不然你晚一点再来看看我吧。五点钟过来，看我到时候会不会好一些。"

五点钟，胡洛克准时折回酒店，充满怜惜地看望夏里亚宾。夏里亚宾依然坚持取消演出，叹着气说："你最好再来一趟。过会儿我可能会好点。"

七点三十分，这位伟大的歌唱家提出条件，要求胡洛克对大都会的观众宣布夏里亚宾得了重感冒，可能会影响声音。胡洛克知道只有这样夏里亚宾才肯登台演唱，于是敷衍他说一定照做不误。

亚瑟·盖茨博士在其著作《教育心理学》（Educational Psychology）一书中说道："人类普遍渴求同情。孩童给别人看伤口，甚至故意把自己弄伤，借此博取同情……成人同样如此。他们展

示创伤，讲述所经历的事故、病痛或是手术细节。无论这些不幸是现实还是假想，‘自怜’都普遍存在于人类行为之中。”

如果你想得到他人的支持，请践行这一点：

原则 9

体谅他人的想法和愿望

Section 10
没人会拒绝这样的请求

我在密苏里州的边陲小镇上长大，那是江洋大盗杰西·詹姆斯生活过的地方。我曾特意拜访过密苏里州科尔尼的詹姆斯农场，詹姆斯之子就住在那里。

他妻子跟我讲了杰西当年的轶事。他扒火车、抢银行，把抢来的钱分给邻里付不起房贷的农人。

杰西·詹姆斯大概发自内心地视自己为侠义之士，就如同在他之后的达奇·舒尔茨、“双枪”克罗利、阿尔·卡彭，以及其他的黑帮“教父”一样。事实上，我们周围的每个人都自视甚高，认为自己品行高尚、慷慨无私。

通过介入式分析方法，皮尔庞特·摩根发现每个人的行为背后都有两个原因——一个高尚的借口，和一个真正的动机。

人们当然知道自己真正的动机，不需要你帮他们指出来。但是每个人的内心都会把自己高尚化，因而也需要一个听起来更高尚的动机。如果你想改变他人，请帮他们想出这个更高尚的理由。

听上去很难吗？让我们一起来看看这个例子。汉密尔顿·法雷尔是宾夕法尼亚州一家房屋租赁公司的合伙人。有一名不满的房客威胁说要马上搬家。这名房客的租约还有四个月才到期，但是他公然毁约，告诉法雷尔先生他马上就搬走。

“这些人在我的房子里住了一整个冬天，那可是成本最高的季节，”法雷尔先生在课上说，“如果他们现在搬走，秋天之前很难再把这房子租出去了。租金完全泡汤了，想到这一点我当时就火冒三丈。

“依我的个性，我会当即冲到那名房客面前，让他睁大眼睛好好看看他的合同。我会警告他，他要是敢搬，就必须把剩下几个月的租金马上补给我。

“但是这一次，我并没有当场发飙，或是跟对方大吵大闹。我决定试试其他方式。所以我对他说：‘多伊先生，我听说了您最近的想法，但我相信搬家并不是您的本意。我做房屋租赁这一行很多年了，很有看人的经验。我一看您就是守信之人，这一点我敢跟您打赌。’

“我建议咱们这样解决这件事。请您先别忙着做决定，再多考虑几天，这个月的租金到期之前您随时可以来找我。如果到时候您告诉我您仍决定搬走，那我向您保证，我会二话不说地接受您的决定，告诉自己我看错人了。但我还是相信您是个言而有信的君子，不会轻易违约。无论如何，如何做人的决定权在于我们自己。

“第二个月，这位先生来找我续交房租。他和妻子商量过了，决定留下来。他们一致觉得，只有住到合约期满才是君子的行为。”

北岩勋爵发现报纸上刊载了一张他不想发表的照片，于是给该社编辑写了一封信。他是否直言“我不喜欢那张照片，请把它撤换掉”？不，他的理由高尚多了。他利用每个人对母亲的尊敬与爱意，在信中写道：“我母亲不喜欢那张照片，请您把它撤换掉。”

小约翰·洛克菲勒想要制止报刊记者偷拍孩子照片的时候，同样以高尚的理由打动人心。他并没有说：“我不想让这些照片见报。”他以每个人保护孩子的天性作为诉求，对记者说：“兄弟们，你们也身为人父，你们懂的，让小孩子曝光不利于他们的成长。”

缅因州的穷孩子赛勒斯·柯蒂兹白手起家的时候，并未想到日后能够飞黄腾达，成为《星期六晚邮报》（Saturday Evening Post）和《妇女家庭杂志》（Ladies' Home Journal）的创始人。创业之初，他无法像其他杂志那样支付高额稿酬，于是他就以高尚的动机来打动

那些一流作家。在《小妇人》的作者路易莎·梅·奥尔科特最当红的时候，赛勒斯·柯蒂兹想说服她加盟，于是开出了一张一百美元的支票。这张支票并未寄给作者本人，而是寄给了她最欣赏的慈善机构。

怀疑论者看到这里可能会想："这个方法对于北岩勋爵、洛克菲勒或是感情用事的作家可能管用，我倒想瞧瞧你怎么用这个方法管那些难缠的家伙要账！"

你的怀疑大概是正确的。正如任何妙方都不能医治百病，同一个方法也不会在所有人身上奏效。如果你对目前的现状满意，那么何必要有所改变呢？如果你并不满意，为什么不至少试一试呢？

不管怎样，我都希望你读一读我学生詹姆斯·托马斯经历的真实故事：

一家汽车公司正面临着一个难题——有六名顾客拒绝支付保养费。他们并没有否定整个账单，但是都声称被多收了钱。然而每一个收费项目当初都有顾客签字确认，所以公司知道账目没算错——他们也是这样告诉顾客的。这是他们犯的第一个错误。

以下是信用部门收账时采取的步骤。你觉得他们会成功吗？

1.他们挨个拜访每位顾客，直接告诉对方他们是来上门收账的；

2.他们不容置疑地说公司绝不可能搞错，一定是顾客错了；

3.他们暗示说公司是汽车领域的佼佼者，顾客这辈子也不可能比他们更懂车，所以还有什么好争辩的呢？

4.结果：双方争辩不休。

上述步骤中有任何一个环节能够化解纠纷、让客户掏钱吗？我想你对答案已经心知肚明了。

面对僵持不下的局面，信用部门打算拿起法律武器解决问题。幸运的是这件事引起了总经理的注意。总经理查阅了这些问题客户的信用记录，发现他们通常都会按时付款。一定是哪里出了问题——收账的方式出了问题。因此他请来詹姆斯·托马斯，让他出面收取这些“收不回”的欠款。

托马斯先生的方式有何不同呢？来看看他自己是怎么说的：

“1.我的目的同样是收账，我也相信公司的账单没错，但是我对此只字未提。我向顾客解释说，我来拜访他是想弄明白公司做错了什么，有什么地方没处理好。

“2.我向对方表明，在听他说完前因后果之前，我绝不会发表任何看法，同时让对方知道公司绝不认为自己永远是对的。

“3.我告诉对方我只对他的车感兴趣，没人比他更了解他自己的车，他在这一点上有绝对权威。

“4.对方说话的时候，我会认真倾听，并让他感受到我对他的关注和理解。

“5.最后，等对方情绪平复之后，我表明公司一定会公平地处理这件事情，并趁机将动机高尚化。我说：‘我希望您知道，我也觉得这件事是我们处理不当。很抱歉我们的客户代表打扰了您，给您带来种种不便，还引起您的不快。这些都是不应当发生的，我代表公司向您道歉。我刚刚坐在这儿听了您的想法，您的正直和耐心让我印象深刻。也正因如此，我想请您帮我一个忙。这件事也有您才能做到。这是您的账单，我知道我可以放心地把它交给您，请您帮忙核实。假设您是我们公司的董事长，您会怎么做呢？我把它留给您决定，您说怎样就怎样。’

“对方核实账单了吗？当然，他们很乐意这样做。就没有顾客借

这个机会谋取私利吗？其中一位顾客确实这样做了。对于有争议的那一项，这位顾客一个子都不想付，但其他五名客户都自愿付清了欠款，金额从一百五十美元到四百美元不等。整件事最妙的地方是，两年之内，这六名客户每人都从我们这里买了新车！

“经验告诉我，如果我们对客户一无所知，就应当假定对方真诚正直、值得信赖、愿意尽其义务。换句话说，大部分人都是诚实的，也愿意尽早清偿应付的债务，例外之人是少数。并且我相信，哪怕是存心欺骗的人，一旦知道你认为他真诚正直，他们也不想辜负你的信任。”

原则 10

激发对方内心深处的高尚情操

Section 11
电影电视都是这样做的

多年前，费城的《晚间新闻报》（Philadelphia Evening Bulletin）遭到了恶意诽谤。有人居心叵测地告诉广告主报纸上广告太多，新闻太少，读者已经不买账了。谣言愈演愈烈，《晚间新闻报》必须立刻采取行动，制止这些流言蜚语。

该怎么做呢？

他们是这样应对的。

《晚间新闻报》找出寻常一天的报纸，将其中的内容分门别类，并合订成书重新出版，取名为《一天》（One Day）。这本书共有三百零七页，看起来和其他的精装书无甚分别，但是却未像其他书那样标价几美元，而是将售价降至几分钱。

这本书的问世戏剧化地证明《晚间新闻报》内容精彩纷呈，令谣言不攻自破。较之搬出数字或论据辩驳传言，这一手段更加引人注目，给人留下深刻的印象。

这就是戏剧化的作用。道出事实远远不够；你需要以生动、有趣、戏剧化的手段吸引受众。电影是这样做的，电视也是这样做的；如果想引起人们的关注，你也必须这样做。

橱窗装潢师深知戏剧化的力量有多强大。譬如说，某灭鼠药的厂商为了推销产品，给经销商提供了两只活老鼠作橱窗展示之用。老鼠一被放进橱窗，灭鼠药的销量立刻翻了五番。

戏剧化手段的运用在电视广告中随处可见。不妨找个晚上坐在电视机前，观察一下广告商如何宣传他们的产品。你会注意到某品牌的

抗酸剂明显改变了试管中酸性溶剂的颜色，竞争对手的产品却毫无变化；某品牌的肥皂让沾满油渍的衬衫洁净如新，而竞争品牌的产品洗过的衬衫却灰蒙蒙的。你还会看到汽车在弯道上行驶自如，这一视觉表现手段远比解说的冲击力更强。各种各样心满意足的笑脸也频频出现在广告中。所有广告都戏剧化地展示了产品的优点，有效地激发了观众的购买欲望。

无论在工作上还是在生活中，你都可以戏剧性地夸大你的想法，这一手段简单易行。一起来看个例子吧。弗吉尼亚州的吉姆·叶曼斯是收银机公司的销售人员。他使用夸张的展示方法成功地做成了一笔生意。

“上周我去小区杂货店的时候，注意到店里在用的收银机已经过时了。于是我凑过去对店主说：‘每次顾客结账的时候，你都在扔钱啊。’说着我扔了一把硬币在地上。对方立刻把全部注意力都集中到我身上。只用语言介绍也许能让他感兴趣，但是硬币砸在地上丁丁当当的声音令他全神贯注。我成功地让他下订单换掉了所有的旧收银机。”

家庭生活中，这种方法也同样奏效。男人在向心上人求婚的时候，只是说说情话就够了吗？当然不是！他必定单膝跪地，以示忠诚。如今人们已经很少做单膝跪地这样老派的举动了，但是求婚的男人在问出那个问题之前，还是会特意营造出浪漫的氛围。

夸大的手法同样适用于孩童。阿拉巴马州的乔·范特有一个五岁的儿子和一个三岁的女儿。每天他都为孩子们满地乱丢的玩具头疼不已，因此他发明了一辆“列车”，任命骑三轮车的小乔伊为总工程师，珍妮特的小车挂在哥哥的三轮车后边。每天晚上，珍妮特负责把她的“燃料”放进她的小车里，然后自己跳上车，让哥哥载着她在房间里旅行。范特先生没有用一句说教或是训斥，房间就变得整整齐齐了。

印第安纳州的玛丽·凯瑟琳·伍尔芙在工作上遇到了一些问题，急需和老板讨论。周一早晨，她想和老板谈谈，但是老板说他正忙，让玛丽和秘书另约时间。她又去找秘书，秘书说老板的行程非常紧凑，她会尽量安排。

伍尔芙小姐说：

“整整一周，我都没收到任何回复。每次我去问秘书，她都用不同的理由说老板当天没时间见我。周五早晨，我还是没有约到时间，但这些问题周末之前必须解决。所以我开始琢磨怎样才能让他同意见我。

“最后我是这样做的。我郑重其事地给老板写了一封信，告诉他我完全理解他时间很紧，但是我要和他谈的事情非常重要。我随信附上了回执和信封，请他或秘书填好回给我。回执是这样的：

> 伍尔芙小姐：我__日__点（上午/下午）有空见你。我给你__分钟时间。

“我上午11点把这封信放到了老板的收件筐里。下午两点的时候，我在信箱里找到了回执。老板说他下午抽出十分钟的时间见我。那天下午，我们聊了一个多小时，圆满地解决了全部问题。

“如果我没用这一戏剧化的方式向他表明我急需见他，我可能还在傻等着被接见呢。”

詹姆斯·博因顿刚为一个知名品牌的护肤霜做了详尽的市场调研，准备去对方公司讲解这份冗长的市场报告。对方在广告业内大名鼎鼎，正等着用这份市场竞争数据。

然而，博因顿先生的第一次尝试还未开始就宣告失败。博因顿先生说：

“我第一次汇报的时候完全跑偏了，一直在和客户讨论我们所用的调研方法，而不是结论。我们争个不休，他质疑我们的方法，而我竭力证明我们没错。

“我最终赢得了争论，自己还颇为得意。但是我把全部时间都浪费在没意义的事情上，报告中最关键的部分只字未提。

“第二次面谈的时候，我决定抛开数据和图表，直接去见他。我下决心戏剧化地展示我的结论。

“当我走进他办公室的时候，他正忙着打电话。他刚一挂掉电话，我就打开公文包，一股脑倒出三十二瓶护肤霜，在他办公桌上摆成一排。全部都是竞争对手的产品，他一望便知。

“我在每瓶护肤霜上贴了标签，简明生动地写上我的结论。”

“然后呢？”

“这次他再也没有异议了。这种方式对他来说既新鲜又有趣。他一个个地拿起那些瓶子，读着上面的标签。我们围绕这些瓶子展开了友好的讨论。他对我们的研究深感兴趣，问了很多问题。他原本只给我十分钟的时间汇报调研结果，但是十分钟过去了，二十分钟过去了，四十分钟过去了，我们仍在聊个不停。

“其实我想说的内容和上次完全一样，唯一不同的是这次我用了戏剧化的小技巧——看看它带来多么大的改变啊！”

原则 11

戏剧化你的想法

Section 12
任何方法都不奏效的时候，请使用杀手锏

查尔斯·施瓦布的公司里有一位车间经理。这位经理尽职尽责，可手下的工人却玩忽职守，辖区内的业绩始终不达标。

施瓦布问那名经理："有你这么能干的管理者，怎么厂里的业绩就提不上来呢？"

"我也摸不着头脑啊，"那名经理如实回答，"我什么方法都用过了，奖惩分明，恩威并施，甚至还以开除威胁他们……什么都不管用，他们就是不好好干活。"

此时正是傍晚，白班工人和夜班工人交接的时候。施瓦布让经理拿来一根粉笔，随口问旁边的工人说："你们白天熔了几炉？"

"6炉。"

施瓦布在地上写下一个大大的"6"，什么都没说，就走了。

夜班工人上岗的时候，看到了地上的"6"，好奇地问这是什么意思。

"大老板今天来了，"白班工人说，"他问我们白天熔了几炉，我们说六炉，他就写下来了。"

第二天早晨，施瓦布又来到这个车间。夜班工人已经擦去了那个"6"，写了个大大的"7"。

白班来交接的时候，也看到了地上的"7"。夜班觉得他们了不起啊？那就让咱们给他们点颜色看看！白班铆足了劲，卖力干活。那天晚上他们下班的时候，在地上留下了一个神气活现的"10"。

就这样，车间里的氛围越来越好。很快，这个原本业绩远远落后于他人的车间，一跃成为全厂产量最高的部门。

什么原理呢？

以查尔斯·施瓦布的原话说："竞争产生效率。这里的竞争并不是指名利心，而是超越他人的渴望。"

超越他人的渴望！激将法！下战书！但凡对方有一点好胜心，这个方法绝对有效。

如果不是被他人挑战，西奥多·罗斯福就不会成为美国总统。这位"莽骑兵"从古巴凯旋之后，被推举为纽约州州长。然而政敌发现罗斯福并不是纽约州的常住居民。罗斯福在惊惶之下计划请辞。这时，来自纽约的参议员托马斯·科利尔·普拉特将了罗斯福一军。他声音洪亮地当面激将罗斯福说："圣胡安山的英雄难道是个懦夫吗？"

罗斯福接受了对方的挑战。后来的事儿就众所周知了。这一挑战不仅改变了罗斯福的人生，也改变了整个国家的未来。

"人人心间都有恐惧，唯有勇士能够放下恐惧，奋勇前行。即使战死沙场，也是值得自豪的胜利。"古希腊国王的侍卫以这句话为座右铭。战胜对死亡的恐惧大概是人世间最大的挑战。

阿尔·史密斯任职纽约州州长的时候曾经遇到过一个难题。魔鬼岛最西端的兴格监狱曾是人人谈之色变的险恶之地，没有人愿意去那里当典狱长。面对兴格监狱里不时传出的丑闻，史密斯急需一位能兵强将——一个硬汉。谁能胜任呢？他派人请来新汉普顿的路易斯·劳斯。

"你去掌管兴格怎么样？"史密斯用轻松的语调询问站在面前的劳斯，"那儿需要一个经验丰富的人。"

听到这个提议，劳斯目瞪口呆。他当然知道兴格有多危险。这一

任命是出于政治需要，也会随政治的风向而左右摇摆。兴格的典狱官如走马灯般来了又走，其中一位甚至没有撑过三个礼拜。他多少要为自己的事业发展考虑一下——值得冒这么大风险吗？

史密斯看出了他的踌躇，靠在椅背上笑了。“小伙子，”他说，“你要是被吓住了，我不怪你。那地方确实是个是非之地。有魄力的人才能在那儿站稳脚跟。”

史密斯这是在激将呢，不是吗？劳斯果然决心挑战这份需要“魄力”的工作。

他去了兴格监狱，也站稳了脚跟，成为划时代的典狱官。他的著作《在兴格监狱的两万年》（20,000 Years in Sing Sing）在美国家喻户晓。他的故事广为流传，并成为数十部电影的灵感之源。他对罪犯的“感化”促进了美国的监狱改革。

“我从不认为单凭薪水就能吸引人才并留住他们，”费尔斯通轮胎橡胶公司的创始人哈维·费尔斯通如是说，“留住他们的是竞争本身。”

著名行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格与费尔斯通的观点不谋而合。他深入调查了上千人的工作态度，希望能够从中发现工作的激励因素，调查对象包括工厂工人和高级管理人员。那么工作中的哪一点最能让人产生动力呢？收入？福利？工作环境？以上皆错。最激励人的因素就是工作本身。如果工作有趣、激动人心，员工就会对工作充满期待，并渴望把它做好。

每位成功人士都热爱竞争，这是他们表现自我、证明自身价值、超越他人的方式。这也是竞走比赛、猪叫比赛和吃苹果派大赛的本质——激发人们对胜利的渴望，对“感到自己重要”的渴望。

原则 12

激将法

小结

如何让他人想你之所想

原则1 赢得争论的方法只有一个，那就是避免争论

原则2 尊重他人的观点，绝不要说“你错了”

原则3 如果你错了，请坚决果断地承认错误

原则4 沟通始于友善

原则5 让对方点头称“是”

原则6 让对方主导谈话

原则7 循循善诱，让对方自行得出结论

原则8 抛开成见，将心比心

原则9 体谅他人的想法和愿望

原则10 激发对方内心深处的高尚情操

原则11 戏剧化你的想法

原则12 激将法

Chapter 04
Be a Leader: How to Change People Without Giving Offense or Arousing Resentment
如何改变他人，成为领导者

Section 01
挑错的时候，请用这种方式

卡尔文·柯立芝任期内的一个周末，我的一位朋友受邀去白宫做客。他踱步到总统办公室门口的时候，无意中听到柯立芝对秘书说："你今天穿的裙子很美，真是个年轻又有魅力的姑娘。"

这大概是"沉默的卡尔文"有生以来第一次如此直白地赞美别人。这句话既突然又莫名其妙，秘书一下就红了脸，困惑地看着他。柯立芝说："先别得意，我这么说只是想让你高兴一点。从今往后，我希望你多注意一下标点的使用。"

他的意图或许太过明显，但是应用的心理学原理却是正确的。在说出令人不快的事情之前先给对方一些肯定，就更容易让对方接受。

理发师为人剃须之前要先用肥皂润滑；一八九六年，麦金莱在竞选总统之时也用了同样的方法。当时，一位共和党内的知名人士为麦金莱撰写了竞选演讲稿，并得意洋洋地自诩他的文笔比西塞罗、帕特里克·亨利和丹尼尔·韦伯斯特加起来都要好。这位先生声情并茂地把他的大作读给麦金莱听。演讲稿确实有些许可取之处，但倘若用于竞选，一定会引发暴风骤雨般的批评。麦金莱不想打击这个小伙子高涨的热情，但又必须对他说"不"。让我们一起来看看他是如何巧妙地化解这个难题的吧：

"我的朋友，这真是杰作，不朽的杰作，" 麦金莱说，"没人能比你写得更好。我在很多场合都能用到这篇稿子。但是在这个特殊场合，你觉得这个稿子合适吗？从你的出发点来看，这篇文章有理有据，但是我必须要考虑这次演讲对全党的影响。能不能请你按照我的建议修改一下，再发给我看。"

对方照做了。麦金莱修改了这位小伙子的文章，并和他一起重新

起草了一份讲稿——就是这份讲稿令麦金莱在总统竞选中征服了民众的心。

亚伯拉罕·林肯下述信件造成的影响力仅次于他最著名的那封信（最著名的那封信是写给比克斯比夫人的，表达了对其在战争中丧生的五个儿子的深切哀悼之情）。这封信是林肯用五分钟的时间匆匆写就的，但是在一九二六年的拍卖会上，这封信以一万二千美元的高价售出——这个价钱比林肯一生辛勤工作存下的积蓄还要多。一八六三年四月二十六日，林肯为约瑟夫·胡克将军写下此信。当时内战正值黎明前最黑暗的时刻。林肯的部下率领的联邦军队节节败退，战场沦为无情的屠场，其惨烈血腥之状令全国民众为之骇恐。成千上万的士兵从战场上脱逃，连参议院中的共和党议员都对林肯失望至极，意欲将其逐出白宫。“此刻正值大厦将倾之时，”林肯说，“连神明都不再庇佑我们，我几乎看不见任何希望。”就在这样绝望而悲痛的时刻，林肯提笔写下了这封信。

在这生死关头之际，美国的命运将决定于约瑟夫·胡克将军之手。林肯试图以这封信劝服这位桀骜不驯的将军。

这大概是林肯出任总统之后措辞最严厉的一封信。但是林肯依旧欲抑先扬，在批评胡克将军的致命错误之前，先肯定了对方的优点。

胡克将军犯下的错误确实堪称致命，然而林肯并未直接道破。他行文极为克制，委婉地在信中写道：“我对你的一些做法不是很满意。”这是圆通得体的说法。

这封信原文如下：

> 我任命你为波托马克军的司令是有充分理由的。但是我希望你知道，我对你的一些做法不是很满意。
>
> 我相信你是一名骁勇善战的军人，并且对此非常欣赏。我也相信你的决策是基于你的作战经验，而不是对政

治诉求的妥协，在这一点上你做得很对。你对自己非常有信心，虽然这一特质并非不可或缺，却也难得可贵。

你也有雄心壮志。适度的雄心壮志对人有所裨益。但是在伯恩赛德将军统率期间，你却任凭野心膨胀，不惜竭尽一切阻挠他。你的所作所为害了整个国家，也害了你这位功勋卓著、备受尊敬的战友。

我听说你最近宣称军队和政府都需要一位独裁的领袖。我并非针对这句话，但无论如何，我都已经将指挥权交予了你。

只有取得胜利的将领才会被拥为领袖。因此我要求你取得军事上的胜利，为此我不惜冒着独断专行的风险。

政府会不遗余力地支持你。一直以来我们都竭力支持每一位指挥官，这一点未来也不会改变。质疑长官的风气因你而起，并在整个部队中迅速蔓延。我担心这一风气会令你自食其果，因此我会全力协助你，不让它在部队中愈演愈烈。

即使拿破仑在世，他也拿一支负面情绪蔓延的军队无能为力，你也一样。记住不要鲁莽行事。保持警惕，戒骄戒躁，重振雄风，为我们赢得胜利吧！

你当然不是柯立芝，不是麦金莱，也不是林肯。你大概很想知道这种处事哲学在日常商务往来中能否奏效。能吗？让我们一起来看看费城沃克公司的高先生的例子吧。

沃克公司接到一单生意，要在合约期限内在费城建成一座办公楼。工程原本进展得十分顺利，不料就在办公楼即将落成之际，青铜装饰品的供货商突然表示不能按期交货。整座办公楼的工期因此延误，沃克公司面临着高额违约赔偿和不可估量的损失。

一次次的长途电话和激烈争吵都无法解决问题，沃克公司只好派

高先生去纽约和对方当面理论。

见到供货商老板，高先生简单介绍了自己，突然问道：“你知不知道你是布鲁克林唯一一个叫这个名字的人？”对方惊讶地说：“我还真不知道。”

高先生说：“早晨我下火车之后在电话黄页上查询你的地址，结果我发现整个布鲁克林都没人和你重名。”

“我从来没发现这一点。”供货商老板边说边饶有兴味地翻开黄页。“我的名字确实很特别，”他自豪地说，“我的祖先是荷兰移民，两百多年前就来纽约定居了。”之后的几分钟内，他一直都在讲他的家族轶事。等他讲完，高先生又称赞对方的工厂规模可观，远胜于他参观过的其他工厂。“这绝对是我见过的最干净整洁的青铜工厂。”高先生评价道。

“我这辈子全扑在事业上了，”供货商老板说，“这座工厂是我的骄傲。你想不想去参观一下？”

在参观过程中，高先生夸奖了对方的制造工艺，并指出比竞争对手强的地方。他注意到厂里有几台不常见的设备，供货商老板自豪地说这些设备是他自己发明的。他花了很长时间向高先生介绍设备如何运转，成品有多么出色。参观结束后，他坚持要请高先生吃午饭。在此我想提醒诸位，到目前为止，高先生对他此行的真正目的只字未提。

午饭过后，供货商老板说：“现在我们来谈谈正事吧。我知道你为什么来这儿，但是我没想到咱们能聊得这么痛快。你带着我的承诺回费城，告诉领导你们的货会按时生产、按时发货，其他家的订单耽误就耽误吧。”

高先生并未开口就如愿以偿，货物最终及时运到，写字楼也如期

竣工。

如果高先生像其他人一样使用棍棒政策的话，还会取得这样皆大欢喜的结果吗？

多萝西·卢柏维斯基是新泽西一间联邦信用储蓄所的支行经理。她在课上分享了帮助一名员工提高工作积极性的经历。

“我们最近新招了一位年轻的出纳培训生。客户对她的评价很不错，她处理交易的时候准确迅速，但一到下班前清账的时候就出问题。

“出纳主管强烈建议我解雇这个姑娘，对我说：‘她清账的速度太慢了，一直拖其他人后腿。我教了她一遍又一遍，但她就是不懂。她必须走人。’

“第二天，我着重观察了这个姑娘的工作方式。她在日常交易时确实又快又准，对待客户也态度和蔼。

“我很快就发现了清账问题的症结所在。下班的时候，我走到她身旁。她看起来既紧张又沮丧。我先夸她接待客户时热情友好，工作上精确可靠，然后建议她和我一起过一遍清账流程。她见我对她有信心，愉快地接受了我的提议，很快就在学习中掌握了要领。从那之后她再没有让我们担心过。”

称赞的话语如同牙医诊疗时的麻醉剂，虽然牙钻仍会令患者感到不适，但是麻醉剂能够有效地缓解疼痛。作为领导者，应当学会：

原则 1

欲抑先扬

Section 02
怎样批评不会触犯众怒

一天中午，查尔斯·施瓦布在他的钢铁厂里看到几个工人正在抽烟，而他们头顶上就有一块“禁止吸烟”的警示牌。施瓦布并没有指着牌子质问他们“你们识不识字啊”——如果那样做他就不是施瓦布了。他向工人走过去，递给每人一支雪茄，说：“小伙子们，为什么不到外边去抽抽看呢？那样我会感激不尽的。”工人知道他们违反了规定，被老板看在眼里；可老板非但没有责备他们，还给了他们小小的礼物，让他们觉得备受重视。这样的老板谁不喜欢呢？

约翰·沃纳梅克也采用过同样的技巧。在费城的时候，他习惯每天去店里巡视一番。一天，他发现一位顾客正站在柜台前左顾右盼，却没有任何人注意到她。店员呢？店员正围在柜台的另一端说笑谈天呢。沃纳梅克一言不发地走到柜台后面，亲自接待了这位顾客，并在临走前把顾客购买的商品递给店员包装。

民众总是批评政府官员高高在上，难以接近。他们确实工作繁忙，但根本原因在于助理不愿安排过多访客打扰领导。迪士尼乐园的所在地——佛罗里达州奥兰多市的市长卡尔·兰福德多年来一直提醒下属要亲近民众，并奉行“开门迎宾”政策，但是来访的市民依旧被市长秘书和行政官员挡在门外。

这位市长最后使出了杀手锏——他把办公室的大门拆掉了！大门被戏剧性地“打开”之后，他终于在真正意义上实现了行政开放。

有的时候，一个词就能够决定成败。只要换掉这个简单的词汇，你就能潜移默化地改变他人。

许多人在表达意见的时候习惯以称赞开始，以“但是”转折，以批评收尾。例如，约翰尼的父母想要改变孩子学习上的粗心大意时，大

概会这样说："约翰尼，我们真心为你这学期的进步感到骄傲。但是如果你能在代数上再用功一点的话，成绩肯定会比现在更好。"

在这个例子里，约翰尼在听到"但是"之前，会觉得备受鼓舞；然而那个"但是"改变了他的想法，令他觉得前面的夸奖敷衍了事，只是在为之后的批评做铺垫而已。这种措辞方式降低了整句话的可信性，也无益于纠正约翰尼的学习态度。

一旦把"但是"换为"而且"，问题就迎刃而解了："约翰尼，我们真心为你这学期的进步感到骄傲。而且，要是下学期你继续保持这种认真细心的态度，你的代数成绩一定会和其他科目一样好。"

现在约翰尼就会接受父母的夸奖了，因为夸奖后没有后续的批评在等着他。我们间接引起他的重视，他也一定会努力不让我们失望。

对于敏感的人来说，直接的批评会引起他们的强烈敌意，而间接地指出错误却有奇迹般的效果。罗德岛的玛吉·雅各布巧妙地用这一方法，让粗枝大叶的建筑工人在施工完毕后自愿把她家打扫干净。

施工开始的头几天，雅各布夫人下班回家后，发现木材废料丢得院子里到处都是。建筑工人的木工活儿做得不错，她不想让对方觉得她挑三拣四。于是她带着孩子们清理了院子。一家人把所有的碎木头移至院子一角，码放得整整齐齐。第二天早晨，雅各布夫人把工长叫到一旁说："你们昨晚把草坪清理得那么干净，太让我感动了。这样真是美观极了，也不会让邻居觉得心里不舒服。"从那以后，工人们每天都把剩余的边角料清理干净，码放到角落里，工长也会亲自确认前一晚收工后的清理情况。

在部队中，预备役士兵和教官之间最容易起口角的地方就是发型问题了。这些后备兵们认为自己是平民百姓（大部分时间他们确实是），不愿把头发剪短。

哈雷·凯瑟是美国陆军后备队第五百四十二期训练营的军士长，他训练储备军官的时候就遭遇了这个难题。资深的常规军军士长通常会对下属大吼大叫，威胁他们，然而凯瑟却选择间接地表明态度。

“先生们，”他开口道，“你们都是领导者。只有身先士卒，你们的命令才会有人听。因此你们必须在你们的兵面前起到表率作用。诸位都知道部队里对发型的规定是什么。我现在头发可比你们短多了，但是我今天还是会例行公事去理发。你们回去自己照照镜子，如果想做个好榜样，部队会给你们时间去理发店。”

这番话的效果可想而知。那天下午，几位预备军官果然对着镜子审视一番，然后去理发店剪成了标准发型。第二天早晨，凯瑟军士长评价说，他看到队伍中一些人的领导能力已经有所增进。

一八八七年三月八日，演说家亨利·沃德·比彻溘然长逝。莱曼·阿伯特受邀接替比彻，站上比彻昔日布道的讲台。为了不辱使命，阿伯特像福楼拜一样字斟句酌，一次次将布道词推翻重写。他把布道词念给妻子听。布道词写得很糟糕——大部分演讲稿一旦落于纸面都会如此。如果他的妻子心直口快，大概会毫不客气地对他说：“莱曼，你写得太差了，这样不行的，听众肯定会睡着。你的演说听起来像是在念百科大全。你做了这么多年演讲，水平不应该是这样的啊。老天爷，你怎么不能说人话呢？你怎么不能自然一点呢？你要是真打算读这个，那可真是丢人现眼。”

阿伯特的妻子原本可以做出上述评价，但她知道这样说会引发怎样的后果。于是她只是轻描淡写地说，这篇文章写得很好，很适合在《北美评论》（North American Review）上发表。换句话说，她既称赞了这篇文章，又巧妙地暗示这篇文章不适合作为演讲稿。莱曼·阿伯特听出了她的弦外之音，撕碎了这篇精心写就的文章，布道的时候没有用任何讲稿。

纠正他人错误最有效的方式是——

原则 2

间接地引起对方的注意

Section 03

先承认自己的错误

我的侄女约瑟芬·卡耐基来纽约帮我处理事务时刚刚十九岁。那时她高中毕业已经三年，但工作经历几乎为零。现在她堪称全美国最称职的助理，但是一开始的时候，我只能说，她有太多东西要学了。一天，我忍住批评她的冲动，告诫自己：“等一等，戴尔·卡耐基，先等一等。你的年纪比约瑟芬大一轮，而你的工作经验是她的一万倍，你怎么能以自己的视野、判断和积极性来要求她呢？即使你并不比她强，这样的要求也是不公平的。更何况，戴尔，你自己十九岁的时候在做什么？你做过的蠢事还少吗？你还记不记得你之前……”

在心里不偏不倚地比较了一番之后，我的结论是约瑟芬比我十九岁的时候强多了。然而我从未因此夸奖过她，为此我觉得很歉疚。

从那以后，每次我想提醒约瑟芬的任何错误，我都会以这样的话开始：“你这件事做得不太对，约瑟芬，但是天知道，你这个小错和我以前犯过的错比起来算不得什么。人不可能生来就知道是非对错，等你有经验了自然就有判断力了。你现在已经比我年轻的时候强多了。我自己做过很多愚蠢的决定，所以我没资格批评任何人。不过你想想看，要是这样处理这件事，效果会不会更好一些呢？”

假如别人在批评你之前先承认自己也有诸多缺点，批评的话语就没有那么刺耳了。

蒂里斯通先生是加拿大马尼托巴湖区的一名工程师。他对新来的秘书颇有意见。每次秘书把他口述的信打好请他签字的时候，他总能在每页找出两三处拼写错误。蒂里斯通先生说他是这样解决这个问题的：

“我们做工程师这一行的，英文拼写都不是很好。所以这些年我

习惯随身带着一个有字母索引的黑皮笔记本，一碰到容易写错的词就记下来。我发现直接指出秘书的错误并没有让她变得更认真，于是我换了一个办法。”

又一次看到信上有错时，蒂里斯通指着错字对秘书说：“这个词的拼写看上去好像不太对啊。我经常会拼错词，所以我一直坚持记笔记。（我打开笔记本，翻到有这个词的那一页。）瞧，在这儿。我现在非常注意拼写，因为其他人会通过信来判断我们的人品，拼写错误让人觉得你不够专业。

“我不知道她有没有按我的方法做，但是那次谈话之后，她的拼写错误明显减少了许多。”

早在一九〇九年，伯恩哈德·冯·比洛就已经觉察到了这种做法的必要性。那时，冯·比洛任德国总理，而执掌皇权的是威廉二世——那位不可一世的威廉，妄自尊大的威廉，德国最后一位皇帝威廉。

这位德国皇帝打造了一支军队，夸口说可以横扫千军万马。紧接着，震惊世人的事情就发生了。威廉二世开始发表一些耸人听闻的言论，这些话犹如在整个欧洲大陆投下重磅炸弹，恶劣影响迅速扩散至全世界。更糟糕的是，这位德国皇帝在公开场合同样大放厥词。受邀出访英格兰时，威廉二世声称自己是全国上下唯一一个对英格兰持友善态度的德国人，还说他正在组建海军部队，对抗日本的威胁；他号称自己以一己之力将英格兰从苏联和法兰西的铁蹄中解救出来，令他们免于在后者的屠戮下卑躬屈膝、垂死挣扎，还说英格兰的罗伯茨勋爵能够在南非击退那些荷裔非洲人，全是他的作战计划的功劳，等等。他不顾皇权威严，亲自批准把这些离谱言论公开刊登于英国的《每日电讯报》（Daily Telegraph）。

近百年来，欧洲皇室从未有人胆敢在和平时期如此口出狂言。这一举动如同捅了马蜂窝，欧陆各国议论纷纷，英格兰皇室怒不可遏，

德意志帝国的政治家提心吊胆。处于风暴中心的德皇终于慌了手脚，暗示总理冯·比洛替他承担罪过。他希望冯·比洛站出来宣称都是他的责任，是他强令君王发表这些骇人的言论。

“但是陛下，”冯·比洛抗议说，“无论在德国还是英国，没人会相信我有能力唆使陛下您说出这样的话。”

话一出口，冯·比洛就意识到犯了个大错误。德皇勃然大怒。

“你把我当蠢驴嘛？！”皇帝咆哮着，“你的意思是你绝不会犯我这么愚蠢的错误嘛？！”

冯·比洛意识到他应当欲抑先扬，但为时已晚。为了弥补，他决定赶紧补上赞美之词，效果果然不同凡响。

“我不是这个意思，”他恭恭敬敬地回答道，“陛下您的学问在各方面都比我渊博多了；您的军事才华有目共睹，除此之外，您在自然科学上也学识过人。您讲到气压计、无线电或是伦琴射线的原理时，我都万分敬佩。我对自然科学简直一窍不通，一点物理化学的常识都没有，连最简单的自然现象我都说不出个所以然。不过，”冯·比洛继续说，“可能是上帝补偿我吧，我唯一拿得出手的就是一点历史知识了，政治和外交方面也还勉强过得去。”

听到这些溢美之词，威廉二世喜笑颜开。冯·比洛吹捧了他，贬低了自己，单凭这一点威廉二世就既往不咎了。“我不是总跟你说嘛，”他愉快地叫嚷着，“我们在一起是最佳拍档！我们应该团结一致，一定要团结一致！”

德皇握住冯·比洛的手，紧紧握了许久。那天下午，他热情高涨地攥紧拳头大叫：“谁要是敢在我面前说冯·比洛的坏话，我就赏他一记正中鼻梁的直拳！”

冯·比洛及时救了自己。精明世故如这位德国总理，也仍然在一开

始的时候犯了个错——他应该先讲自己的缺点和威廉二世的优点，而不是一上来就暗示堂堂德国皇帝是个需要监护人的弱智。

如果几句自谦和抬举的话语就能把不可一世的皇帝变为忠实伙伴，想想看，在日常生活中，谦逊和赞美能起到多么大的作用。如果使用得当，这一技巧就能在人际关系中创造奇迹。

承认自己的过错——哪怕是尚未改正的过错——能够促使对方重新审视他的行为。马里兰州的克拉伦斯·泽豪森近期的经历证明了这一点。

泽豪森先生发现十五岁的儿子最近开始抽烟。“我当然不想让戴维抽烟，”泽豪森先生告诉我们，“但是我和妻子都抽烟，我们没给儿子做好榜样。我向戴维解释了我在他的年纪如何染上了抽烟的陋习，尼古丁的威力让我渐渐成瘾，现在已经很难戒掉了。我如实告诉他咳嗽的毛病让我多么痛苦，并提醒他几年前他还整天跟在我屁股后面劝我戒烟呢。

“我并未直接告诫儿子别抽烟，也没有以抽烟的恶果来吓唬他。我只是告诉儿子我的亲身体会，以及吸烟给我的生活带来了怎样的影响。

“他想了想，决定高中毕业之前都不碰烟了。这些年过去了，戴维果然再也没有碰过烟，连抽烟的念头都再没动过。

“那次对话之后，我自己也决定把烟戒掉，并最终在家人的支持下取得了成功。”

卓越领袖都会遵从下面的原则：

原则 3

批评对方之前，先谈谈你自己的过错

Section 04
没有人喜欢听命于人

我曾经有幸和美国传记文学的泰斗人物艾达·塔贝尔小姐一同共进晚餐。席间我提及正在写这本书，于是我们开始讨论待人接物的要点。她告诉我，她为欧文·扬写传记的时候，曾经采访过一位和扬先生在同一间办公室共事三年的男士。这位男士说，这些年里，他从未听过欧文·扬对任何人下命令。欧文·扬从不会要求他们做这做那，也从不会说别这么做别那么做，而总是以建议代替命令。他会说“你可能想把这一点考虑进去”或是“你觉得这样做能奏效吗”。口述一封信之后，他经常会征询对方意见，问道：“你觉得这样写怎么样？”看过助手写的信之后，他会建议：“如果这样说或许更好一些。” 欧文·扬从不要求助手听命于他，他给人们独立尝试的机会，让他们放手去做，从错误中汲取经验。

这一技巧很容易让人改正错误。因其保护了对方的自尊心，让对方感到备受重视，所以能够得到配合而不引发逆反心理。

即使出发点是好的，颐指气使的命令也会令人怀恨在心。

丹·圣雷利在宾夕法尼亚州一所职业学校担任教师，他向我们讲述了这样一件事。他的一名学生在校园里违规停车，挡住了学校商店门口的路。于是一名教员生气地冲进教室，不耐烦地问：“谁的车把路挡上了？”车主回应后，这位教员嚷道：“马上给我把车挪走，不然我就用铁链把你的车捆起来拖走！”

确实是学生有错在先，不应该把车停在那里；但从那天起，不仅这名学生记恨那位教员，教室里的其他学生也联合抵制那位教员，做出种种让他难堪不快的举动。

如果他当时换一种处理方式，结局还会是这样吗？如果他友善地

问“车道上是谁的车”，然后建议车主把车移一移，方便其他车开进来，那名学生一定会心平气和地去挪车，也没有人会对此愤愤不平。

将命令改为问句不仅听起来更悦耳，还能够激发创造力。如果对方参与了决策过程，他就更乐于付诸实施。

伊恩·麦克唐纳是南非一家小型工厂的经理，工厂主营精密器械部件制造。麦克唐纳先生近期有机会拿到一个大单，但他觉得以工厂目前的产能不可能完成这一单。工期早就排满了，新订单的时间又太仓促，在规定期限内交不上货的话就没法接单。

麦克唐纳并没有强迫员工加班工作赶工期，而是把大家都召集到一起，向他们解释目前的状况，并说明了这笔大生意会给公司带来很多利益，也会给员工带来更多收入。之后他开始问大家：

“诸位有没有赶出这一单的办法呢？

“能不能重新排一下工期，让咱们能把这一单也做出来？

“咱们的上班时间和工作量能不能为了这一单调整一下？”

员工们想出了许多办法，并且强烈建议他接下订单。他们以“我们一定能行”的态度努力赶工，最终按时交货。

聪明的领导者懂得：

原则 4

以引导代替命令

Section 05
给对方留足面子

几年前，通用电气公司遇到了一个难题——如何令查理·斯坦梅茨让出部门主管之位。斯坦梅茨无法胜任核算部门的管理职责，但却是电气专业上难得一见的天才，也是不可或缺的工程师，因此公司不敢冒犯他。公司知道他为人敏感易怒，于是灵机一动，为他特设了一个职位，任命他为通用电气公司的专职顾问工程师。他在电气方面的专业职责未受影响，只不过部门主管的职责另由他人接手。

斯坦梅茨对此感到非常满意。

通用电气的官员们也如释重负。他们巧妙地稳住了这位喜怒无常的明星雇员，规避了灾难性的后果，还给对方留足了面子。

给对方留面子——这一点至关重要，却往往被我们置于脑后。我们践踏他人的感受，横冲直撞，一意孤行；我们在他人面前训斥孩子或是下属，随心所欲，毫不留情。我们从未顾及对他们自尊心造成的伤害，而这些伤害原本只需要几分钟的思考或是几句贴心的话语就能够轻易化解。

在责骂或解雇员工之前，请想想上面这段话。

执业会计师马歇尔·A.格兰杰在给我的信中写道：“开除员工一点都不好受。被开除当然更不好受。

“我们的业务分忙季和淡季，一过个人所得税申报的高峰期，公司就要解雇好些人。

“用业内的行话形容大家对这件事的态度，就是‘没人喜欢挥起斧头’。于是我们习惯以这样的话草草了事：‘请坐，史密斯先生。忙季

结束了，我们没有别的工作安排给你，你也知道咱们的合同是短期性质的。’诸如此类。

“这样的话会让对方感到失落，觉得公司辜负了他。这些人通常一辈子都在会计这个圈子中打拼，对于这样没有人情味的公司，他们自然也不会抱有任何感情。

“近期我决定改变策略，解雇临时员工的时候尽量通情达理一些。把他们叫进办公室之前，我会先认真地回想一遍他们整个冬季的工作表现，字斟句酌地说：‘史密斯先生，您的工作表现非常好（如果他确实做得很好）。纽瓦克市的那个项目很艰巨，而您不负众望，出色地完成了任务。我想让您知道，公司以您为荣。您这么有天赋，无论您走到哪里，都一定会出类拔萃。公司相信您的能力，也希望您记得公司在全心全意为您祝福。’

“结果如何呢？虽然同样是被解雇，但人们觉得好受多了，不再觉得被公司辜负。他们明白我们如果有工作机会，一定会留下他们；当公司再次需要他们的时候，他们也会因为这份情谊回来帮忙。”

在课上，两名学员举出工作中的例子，分别说明了吹毛求疵引发的负面影响和给对方留面子产生的正面影响。

宾夕法尼亚州的弗雷德·克拉克讲了公司里的一次冲突：“生产例会上，一名副总经理就生产过程向生产主管提出了质疑。他的问题非常尖锐，语气也咄咄逼人，意欲对这位主管兴师问罪。这位主管不想在其他同事面前丢人现眼，所以再三推诿。副总经理大发雷霆，当面呵斥主管谎话连篇。

“双方的良好关系就被这次冲突给毁了。这位主管原本是个模范员工，就因为这事再也得不到重用。几个月后，他离开了我们公司，转投竞争对手门下，听说在那儿干得很不错。”

另一位学员安娜·玛佐尼举的例子起因相似，但由于处理方式不同，结果也大相径庭。玛佐尼女士是一名食品包装公司的市场专员。入职后不久，她被委任了一项重要任务，负责新产品的试销活动。她告诉我们：“试销结果出来后，我简直吓傻了。之前做计划的时候我犯了一个严重错误，整个试销项目都白做了，必须推翻重来。更糟的是，我马上要在全公司面前汇报研究成果，根本没机会提前跟上司解释。

“我被叫去做报告的时候，整个人害怕得直抖。我竭力避免当场崩溃，告诉自己不能哭，不能让那些男同事觉得女人太情绪化，无法胜任管理职责。我简短地阐明原委，汇报说我会把研究重做一遍以弥补我的失误。说完之后，我忐忑地坐下，等着上司发飙。

“谁知上司不仅没对我发火，反而感谢了我的辛勤工作。他特意说，第一次主导新项目出点差错是难免的。他相信重做的市场调查一定精确无误，对公司也很有借鉴意义。他在所有同事面前强调他对我充满信心，也知道我尽了全力，我的失误仅仅是因为经验不足而不是能力不足。

“走出会议室的时候，我头仰得高高的，暗暗对自己发誓再也不会辜负上司对我的信任。”

即使你手握真理，对方大错特错，也请给对方留个面子。让对方丢脸除了会摧毁他的自尊心之外，别无益处。传奇的法国航空先锋兼作家安托万·德·圣埃克苏佩里曾写道：“我没有权利做出任何让对方感到自卑的言行。我怎么看他并不重要，重要的是他如何看自己。伤害别人的自尊是一种罪过。”

真正的领导者会：

原则 5

给对方留足面子

Section 06

如何激励他人走向成功

皮特·巴洛是我一位老朋友。他训练小狗很有一套，经常跟着马戏团巡回演出。我很喜欢看皮特训练那些新加入的小狗做杂耍表演。我注意到，每当小狗有一点点进步的时候，皮特总会拍拍它，给它食物，夸张地鼓励它。

这并不是什么新技巧。几个世纪以来，动物驯养员一直在使用这套方法。

令我困惑的是，当我们想要改变他人的时候，为什么不试试同样的方法呢？为什么不用奖励代替惩罚？为什么不用称赞代替责骂？哪怕他人只取得了一点微不足道的进步，也请真诚地表达你的赞赏，这些话语会成为他们前进的动力。

心理学家杰斯·莱尔在他的著作《宝贝，我一无所有，我拥有的全部就是我自己》（I Ain’t Much, Baby But I’m All I Got）一书中评论道：“赞许的话语如同抚慰人心的温煦日光，灵魂缺少它的滋养就无法像花朵般盛放。然而大多数人对于同胞只有寒风般凛冽的责难，从不愿给予些许阳光般和暖的夸奖。”

回首我自己的生活，往事历历在目。几句鼓励的话语曾经对我的人生道路产生了翻天覆地的影响。你的生活中是不是也曾有相似经历？历史上这样的例子更是不胜枚举。

多年前，在那不勒斯的某间工厂里，有一个十岁的小男孩正在做工。他一心想要成为歌手，但是启蒙老师打击了他的信心。“你唱不好的，”那位老师说，“你没那个嗓子。你的声音难听得就像风在敲打百叶窗。”

小男孩的母亲搂着他，安慰说他一定能唱得好，她能感受到他的进步。为了给小男孩攒下音乐课的学费，这位穷苦的农妇连一双鞋都不舍得买。她的称赞和鼓励改变了男孩的一生。这个男孩就是恩里科·卡鲁索，那个时代最伟大的歌剧演唱家。

十九世纪之初的伦敦，有一位少年立志要成为作家，然而幸运之神似乎一直在与他作对。他只上过四年学，父亲因为欠债而被扔进监狱。他从小就深知挨饿的滋味，历尽辛苦才找到一份给涂料罐贴标签的零工，工厂里老鼠遍地。夜里，他和两个贫民窟的流浪儿一同挤在阴暗狭小的阁楼上。他对自己的写作能力毫无信心，因为怕被人嘲笑，他在死寂的深夜里溜出门，惴惴不安地寄出第一篇稿子。退稿信一封接着一封，然而他从未放弃。终于有一天，一篇文章成功发表了。他一个先令的稿酬都没有拿到，但是文章得到了一位编辑的肯定。他抑制不住心中的狂喜，在街上漫无目的地走了一圈又一圈，不知不觉竟泪流满面。

那篇发表文章带来的鼓励和认可照亮了他的前途。没有那名编辑的鼓励，他一辈子都会寂寂无闻地在那间老鼠遍地的工厂里卖命。或许你也曾听说过这位少年的名字，他叫查尔斯·狄更斯。

另一个伦敦男孩在纺织品商店打工维持生计。他凌晨五点就要起床打扫商店，每天十四个小时的苦工令他痛苦不堪，度日如年。苦苦支撑了两年之后，一天早晨起床，他已经无法再多忍受一秒，连早餐都没吃就逃跑了。他长途跋涉了十五英里路，终于回到家中，见到了他那给人当保姆的母亲。

男孩不顾一切地哀求母亲，嚎啕着说他宁肯自杀也不愿意再回到店里。他写了一封长信给以前学校的老校长，倾诉他的凄苦与悲伤，字里行间流露出生无可恋的绝望。老校长鼓励他振作起来，深信不疑地说以他的聪明才智完全能够胜任更好的工作，并邀请他回学校担任教员。

老校长的赞许改变了男孩的未来，并在英国文学史上留下了不可磨灭的痕迹。这个男孩后来创作出无数畅销作品，用手中的笔挣了上百万美元。你大概也听说过这个男孩。他的名字是赫伯特·乔治·威尔斯。

以表扬代替批评是伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳奉行的基本教育理念。这位当代著名心理学家通过实验证明，如果将批评降至最低限度而着重强调表扬，人们的善举会被巩固，不良行径因为未被关注会逐渐弱化。

北卡罗来纳州的约翰·林格斯堡在子女教育中应用了这一方法。很多父母惯用的沟通方式是对孩子们大吼大叫。事实证明责骂的后果是孩子们越来越叛逆，绝非变得更优秀——家长亦是如此。亲子之间的鸿沟似乎变成了无解课题。

林格斯堡先生决定实践在课上掌握的原则。他汇报说："我们决定试试看表扬的方式，不再对孩子们的错误唠叨不停。一开始这并不容易，我们眼里都是孩子们的各种缺点，很难找到值得表扬的地方。最终，我们发现了孩子们身上的一些优点并大加褒奖。令人惊讶的是，让人恼火的行为很快就偃旗息鼓了，其他缺点也渐渐变得无影无踪。为了得到表扬，他们开始主动努力把事情做好。我们简直不敢相信自己的眼睛。当然，改变是一个长期的过程，但是孩子们的言行举止已经规矩多了，变得越来越懂事。我们也该改改唠叨的陋习了。"这些变化源于对孩子们的每一次小小进步表示赞许。如果孩子们犯个小错误就厉声斥责，结果可想而知。

上述原则同样适用于工作场合。在加利福尼亚州经营打印店的基思·罗珀用这一方法解决了工作上的难题。罗珀注意到近期店里的印刷品质量上乘，而负责这批产品的印刷工是个新来的小伙子，还没有完全适应这份工作。主管觉得他态度消极，正考虑开除这名员工。

罗珀先生了解这一情况后，亲自找到这位年轻人并当面表扬了他刚刚完成的作品，特意强调这是他近期看到的质量最好的印刷品。他详细地分析了这些印刷品的闪光点，并肯定了年轻人对公司的重要性。

你觉得这位年轻人会因此改变对公司的态度吗？没过几天，他的态度果然与此前截然不同了。他对好几个同事复述了这次谈话，感动地说好的作品是会被公司欣赏的。那天之后，他成了这家公司最忠诚上进的员工。

罗珀先生并没有敷衍这位年轻的印刷工说“你干得很棒”，而是特别指出了对方工作中令人称许的细节。他的夸奖有理有据，而不是假意逢迎，因此听者会格外珍惜。人人都喜欢被称赞，但只有具体化的称赞才能够使人信服，不会被对方当作安慰话一笑置之。

请记住，尽管每个人都渴求赞许和认同，为此不惜付出一切代价，但是没有人需要虚伪和奉承。

请允许我再次重复：书中所授全部原则，只有出自真心，才能够发挥应有的效用。我并不提倡钻营取巧。我所倡导的，是一种全新的生活态度。

说到改变他人，如果你我能启发他人意识到自身潜能，那么其意义将远胜于改变他人，甚至堪称重塑对方的人格。

听起来很夸张吗？那么不妨来读读美国最负盛名的哲学家、心理学家威廉·詹姆斯的精辟见地：

和人类所具备的潜能相比，我们仍处于蒙昧之中。人类的身心力量只有极小部分得到了发挥。广义而言，人类个体远未到达极限。人类囿于自身习惯，从未将与生俱来的诸多能力发挥至极致。

是的，正在读此书的你，可能也囿于自身习惯，从未将与生俱来

的诸多能力发挥至极致。赞许就是其中一种你未尽其用的强大能力。你的赞许能够让他人发觉自身潜在的无限可能。

潜能如同花蕾，在批评中枯萎，为赞许而盛放。如果你希望卓有成效地领导他人，就请：

原则 6

夸奖他人每一点微小的进步，“由衷地赞许，不吝啬赞美之词”

Section 07
用美誉激励他人

如果曾经优秀的员工开始玩忽职守，你会怎么做呢？开除他？于事无补；训斥他？引发愤恨。不妨看一看下面这个例子。亨利·汉克先生在印第安纳州一家卡车经销店担任服务部经理。他手下一名机修工近期的工作态度越来越消极。汉克先生并没有骂他或是威胁他，而是把他叫到办公室里和他谈心。

“比尔，”汉克先生开口道，“你是很优秀的专业人才。你做这行的年头也不短了，客户都放心地把车交给你，还在公司面前对你称赞有加。但是最近你在每项工作上花的时间越来越多，质量也没有达到你之前的水准。一直以来你都表现出色，我想你也知道我对目前的状况不是很满意。也许我们能一起找到改进的方法。”

比尔回答说他并未意识到自己最近的表现不够好，并向老板保证他能够胜任目前的工作，未来也会继续提高专业能力。

比尔兑现承诺了吗？毫无疑问，以前那个手脚麻利、一丝不苟的机修工又回来了。他不想辜负汉克先生给他的美誉，因此力求重现以往的工作水准。

鲍尔温机车厂董事长萨缪尔·沃克莱因曾经说过：“如果你赢得了对方的敬意，并对他某一方面的能力表示尊重，他就会服从你的领导。”

简而言之，如果你希望对方提高某方面的能力，就请装作他早已拥有这一品质。莎士比亚曾言：“倘若您德行尽失，也请装腔作势。”不妨相信对方已经具备你所期望的美德，并且把你的信念传递给对方，对方定会竭尽全力维护他在你心目中的形象。

乔吉特·勒布朗在她的著作《一生的纪念：我与梅特林克的生活》（Souvenirs, My Life with Maeterlinck）中，提到了一位“比利时灰姑娘”的惊人蜕变。

> 隔壁酒店的女仆每日为我送来三餐，她早先在洗碗处打下手，所以被叫做“洗碗工玛莉”。她相貌古怪，既斜视又罗圈腿，从内在到外在都卑微不堪。
>
> 一天，她用通红的双手为我端来意式通心粉的时候，我忍不住贸然对她说：“玛莉，你不知道你身上有多少宝贵的特质。”
>
> 玛莉愣住了。她向来习惯隐藏感情，生怕一举一动会闯下大祸。她把盘子放在桌上，叹了口气，率真地说：“夫人，这话要不是您说的，我永远也不会信。”她没有疑惑不解，也没有问我任何问题。她只是慢慢走回厨房，对大家重复了我刚才说过的话。她对这句话深信不疑，以至于没有任何人取笑她。从那天开始，人们或多或少地开始尊重她了。而最令人感到惊奇的是玛莉自身的改变。她相信自己身上一定蕴藏着神迹，开始爱惜自己的身心，干涸的青春重新焕发出蓬勃生机，恰到好处地修饰了她的质朴无华。
>
> 两个月后，她宣布和主厨的外甥订婚。“我要做太太啦。”她告诉我这一喜讯，并且向我道谢。我短短的一句话竟然改变了她的生活。

乔吉特·勒布朗的美誉给了洗碗工玛莉人生的希望。为了不辜负这一美誉，玛丽如同焕发新生。

比尔·派克在佛罗里达的一家食品公司担任销售代表。他们公司刚刚推出了新的产品，比尔热情洋溢地向当地最大的独立食品市场推荐，不料对方主管拒绝产品入驻。比尔冥思苦想了一整天，决定回家之前再争取一次。

他回到商场，对主管说："杰克，早上我一走出你们公司大门，就想起来我的介绍并不全面。能不能再占用您一点时间，讲一下我遗漏的要点。我一直很感激您的耐心倾听，也很敬重您面对改变的开放态度。"

杰克会再给他一次机会吗？为了维护他在比尔心中的地位，他当然不会拒绝这一请求。

马丁·菲茨休是爱尔兰都柏林的一名牙科医生。一天早晨，他的患者在漱口时指出金属杯座看上去很脏。当然，患者是用纸杯盛水，没有直接接触杯座，但是设备上的任何污渍都是一种不专业的体现。

送患者离开后，菲茨休医生回到办公室，给布里吉特写了一张便条。布里吉特是医院的杂工，每周来他的办公室打扫两次。他写道：

> 亲爱的布里吉特：
>
> 我们见面只有寥寥数次，因此我觉得有必要专门向你道谢。感谢你一直以来细致入微的清洁工作。顺便说，我觉得一周两次、每次两小时的清洁时间很紧迫，假如你觉得有必要多花半个小时做一些定期清洁，比如刷洗金属杯座，请您自便。当然，我会为你额外的工作时间付费。

"第二天我走进办公室的时候，"菲茨休医生说，"桌子干净得反光，椅子也洁净如新，光滑得我都坐不住。我又走到诊疗室，镀铬的杯座在应有的地方静置着，我从未见过它如此闪耀。我对杂工表明了我的期望值，她也因此完全超越了此前的表现。她用了额外时间吗？正如你猜想的那样，一秒都没多用。"

俗话说："给狗安个坏名声，就如同把它送上绝路。"不妨将好名声赠予他人，然后看看由此带来的改变。

露丝·霍普金斯在纽约布鲁克林的一所小学教四年级。开学第一

天，她翻看着学生名册，新学期伊始的兴奋与期待立刻被焦虑不安取代。学生名册上，汤米的大名赫然在列。这个小男孩是学校里无人不知的“坏小子”。汤米三年级的班主任在同事和校长面前抱怨过无数次汤米的恶劣行径。他不只是淘气，还多次严重违反学校纪律，挑衅男孩、调戏女孩、顶撞老师，而且越长大越无法无天。他唯一的可取之处就是学习能力很强，学校的功课从来难不倒他。

霍普金斯夫人决定马上着手解决“麻烦汤米”的问题。欢迎新同学的时候，她特意夸奖了每个学生，说“萝丝，你的裙子真漂亮”，“艾丽西娅，我听说你画画很棒”。轮到汤米的时候，霍普金斯夫人望着他的眼睛，一字一顿地说：“汤米，我知道你天生就是当领导者的料。这学期我就靠你了，希望你能帮我把咱们班变成整个四年级最厉害的班级。”随后的几天，霍普金斯夫人不断强调她对汤米有信心，表扬他做的每一件事，评价说她能看出来他是个好学生。这个九岁的小男孩又怎会辜负这样的美誉呢？他果然没有让霍普金斯夫人失望。

如果你想在改变他人行为这一艰巨任务上取得成功，请：

原则 7

用美誉激励他人，他就会努力不辜负你的期望

Section 08
鼓励对方勇于改变

一位单身多年的老友在年近不惑之时，终于找到了人生归宿。在未婚妻的劝说下，他重新开始学舞蹈。“上帝知道我有多需要上舞蹈课，”他对我坦白说，“我这么多年没跳过舞了，舞步就像二十年前一样土气。我请的第一位舞蹈老师大概说的是实话，她说我跳得完全不对，让我抛开旧习惯从头开始学。但我被她的评价伤透了心，再也没有动力学下去了，所以辞退了她。

“第二位老师很可能在说谎，不过她说的都是我爱听的。她轻描淡写地说我的舞步有点老派，但是基础很不错，并保证我很快就能掌握新舞步。第一位老师总在强调我的错误，让我都没信心了；这位新来的老师却截然相反，她总能找到我的优点并鼓励我，对我的失误视若无睹。‘你天生就有律动感，’她煞有介事地说，‘绝对是天生的舞者。’我的自知之明告诉我，我不过是一个学跳舞的普通中年人，但是在内心深处，我总是忍不住相信她说的话。当然，她这么说也许只因为我付她工资，但是揭穿这一点又有什么益处呢？

“无论如何，要不是她那么肯定我有律动感，我跳舞一定没有现在好。她的话给了我鼓励和希望，让我想要不断提升自我。”

如果你对孩子、爱人或是员工说他在某件事上笨手笨脚、没有天赋、毫无可取之处，你会毁了他们进步的动力；如果你采用相反的方式，充分鼓励他，指出这件事对他来说易如反掌，告诉他你充分相信他的能力或者说他一定有潜能做成这件事，那么他一定会为此竭尽全力。

洛厄尔·托马斯深谙人际关系的艺术。他在日常生活中经常运用上述技巧激发人们的勇气和信心。一个周六晚上，我正在托马斯夫妇家

中做客。他们在温暖的壁炉旁边展开了桥牌友谊赛，并邀我加入。桥牌？不不，我可不行。我对桥牌一窍不通，在我眼里，桥牌简直深不可测。不行，没戏！

“怎么了，戴尔，桥牌没什么技巧可言，”洛厄尔说，“无非就是一点记忆力和判断力。你写过关于记忆力的文章，一定手到擒来。来吧，绝对合你胃口。”

我还没反应过来，就不知不觉地动了心。只因为托马斯说我有天赋而且游戏很简单，所以我有生以来第一次坐到了桥牌牌桌前。

谈到桥牌，我想起了埃利·克勃森。他的著作曾被译成十几种文字，销量上百万。克勃森先生告诉我，是一位年轻女士的鼓励令他走上了职业桥牌手的道路。

一九二二年克勃森初到美国的时候，曾试图在高校谋取一个哲学或是社会学领域的教职，不料屡屡碰壁。

之后他转行卖煤，结果血本无归。

再之后他当了咖啡销售，同样一败涂地。

他一直把玩桥牌当作业余爱好，从未想到有朝一日会教授桥牌。起初他桥牌打得并不好，为人又固执，总是问个不休，连牌局结束后还会刨根问底，所以没人愿意和他打牌。

不久后，他与美丽的桥牌教员约瑟芬·迪伦一见钟情，并结为连理。约瑟芬注意到克勃森分析牌局的时候极为认真，对他说他一定会成为桥牌大师。克勃森告诉我，就是为了这一句认可，他决定把桥牌当作职业。

克拉伦斯·琼斯是我们课上的一名教师，在俄亥俄州的辛辛那提工作。他的鼓励让儿子觉得改正错误并没有看起来那么困难，从而改变

了儿子的一生。

“一九七〇年的时候，我的儿子大卫搬来辛辛那提和我同住。那时他才十五岁，生活却屡遭不幸。一九五八年，他在车祸中头部受伤，前额上留下一道触目惊心的伤疤。一九六〇年，他母亲和我离婚，他跟着他母亲搬到得克萨斯的达拉斯。他在达拉斯的学校里一直被当成学习有困难的孩子，被迫接受特殊教育。大概就是因为那道疤，学校认为大卫脑部受损，跟不上正常的学习节奏。他那时才念到七年级，比同龄人落后了两个年级。他背不出乘法表，算数的时候总是扳手指，也几乎没有读写能力。

“不过大卫有一个优点，他很喜欢研究收音机和电视机的原理，并想成为一名电视技术员。我对他的想法表示赞许，提醒他说电视技术员参加培训之前都要掌握数学。为了帮大卫学好数学，我买了加减乘除四组卡片，随机向他提问。如果他答对，我就把答对的卡片放到一边；如果他答错，我会告诉他正确答案，再把对应的卡片放到另外一边。每当大卫答对题目，特别是之前曾做错的题目时，我都会大加赞赏。每一晚，我们都把之前做错过的题目重做一遍，并且记录用时。我向他保证，如果他能够在八分钟之内做对全部题目，我们就不用再重复这件事了。然而这对于大卫来说似乎是个不可能完成的任务。第一晚，我们用了整整五十二分钟。第二晚四十八分钟。然后是四十五、四十四、四十一、四十分钟以内……只要大卫取得一点小小的进步，我都会把妻子叫进来，每人给儿子一个大大的拥抱，然后三个人一起跳吉格舞。一个月之后，大卫已经能在八分钟之内准确无误地做完全部题目。每当他的成绩有所提高，他都会积极要求再重新做一遍。他惊喜地发现学习是一件轻松好玩的事情。

“大卫的代数成绩自然而然有了飞跃。掌握了乘法之后，代数对他而言变得格外简单，还破天荒地得到了一个‘B’的高分，连他自己都震惊了。随之而来的是其他出人意料的改变。他在阅读上进步极大，并且逐渐显露出绘画方面的天赋。学年快结束的时候，科技老师请他

布置一次展览。他制作了一系列结构复杂的模型，演示杠杆的效用。这不仅需要绘画和建模的能力，更需要灵活应用数学原理。他的展品在学校的科技节上被评为第一名，还入选了城际竞赛，在辛辛那提获得三等奖。

“他做到了。这个留过两级，被认定‘脑损伤’的男孩，这个被同学叫做科学怪人‘弗兰肯斯坦’、说那道疤害他丢了脑子的男孩，终于开始相信自己的潜力。成绩如何呢？从八年级到高中，光荣榜上年年都有他的名字。高中时他还入选了‘全国优秀生协会’。一旦他意识到学习并没有那么困难，他的整个人生就此改变。”

如果你想帮助他人进步，请记得：

原则 8

鼓励对方勇于改变，让改正错误听起来轻而易举

Section 09
让对方乐于为你做事

一九一五年是人类历史上最令我不忍卒读的章节。当时欧陆各国战火纷飞，自相残杀，惨烈血腥之状令大洋彼岸的美国也为之骇然。脱轨的世界能否迎来和平？无人知晓。然而伍德罗·威尔逊决意一试。他决定派一名亲信作为和平的使者出访欧洲，冒险与各国斡旋。

听闻此讯，国务卿威廉·詹宁斯·布莱恩跃跃欲试。作为和平主义者，他想为国效力，也想在历史上写下浓墨重彩的一笔。不料威尔逊却委派了另外一个人——他的密友兼幕僚爱德华·豪斯上校。豪斯本人并不想冒犯布莱恩，但不得不硬着头皮亲自把总统的决定告诉布莱恩。

“布莱恩听说我将会作为和平大使出访欧洲，失望之情明明白白地写在脸上，”豪斯上校在日记中写下了当日的情景，“他说他原本想亲自出马……”

“我对他说，总统认为这件事还是不要声张为好，如果他亲自出访，势必引起极大骚动，人人都会揣测为什么他会在欧洲……”

豪斯上校的弦外之音不言而喻。他暗示布莱恩太过矜贵，亲自做这件事有失他的身份。布莱恩听了这番话，自然十分受用。

豪斯上校深谙人情世故，他懂得人际关系的重要准则——让对方心甘情愿地为你效劳。

伍德罗·威尔逊邀请威廉·吉布斯·麦卡杜加入其内阁的时候，同样遵从了这一准则。这是威尔逊能够给予他人的最高荣誉，然而他向麦卡杜发出邀请的方式却令麦卡杜受宠若惊。麦卡杜回忆道：“总统说他正在组建内阁，如果我愿意屈尊出任财政部长，他会觉得荣幸之

至。他说话的方式让人觉得心里很舒服，明明是授予我无上的荣誉，却说得像是求我帮忙一样。”

遗憾的是，威尔逊没有坚持使用这一技巧。如果他一以贯之，美国的历史或许会有不同的走向。譬如说，威尔逊发起国际联盟一事就激怒了参议院和共和党。出席和平会议的时候，威尔逊拒绝让共和党的杰出领袖伊莱休·鲁特、查尔斯·埃文斯·休斯或是亨利·卡伯特·洛奇陪同出席，却带了他自己组建的党派中一个不知名的小人物。在国际联盟一事上，威尔逊完全把共和党排斥在外，既不给对方决策权，也不给对方参与感。粗暴的处理方式导致威尔逊最终自食其果。他仕途尽毁，身心健康也受到了重创。美国最终没有加入国际联盟，历史进程因此产生巨变。

这一“让对方乐于为你效劳”的方法并不是政客与外交官员的专利。印第安纳州的戴尔·费里尔借鉴这一方法激发了子女做家务的积极性。戴尔说：

“我给儿子杰夫分配的任务是捡拾田里掉落的梨子，这样在附近割草的人们就不必担心误踩到这些果子了。可杰夫很讨厌这项工作，总是敷衍了事。人们不得不在干活的时候停下脚步，拾起四下散落的梨子。我没有对儿子吹胡子瞪眼睛，而是对他说：‘杰夫，咱俩来做个交易吧，一筐梨换一美元。但如果你工作做完之后地里还有梨没捡干净，我每发现一个梨就要倒扣一美元。怎么样？’正如你们能预见到的，儿子不仅把地里的梨子捡拾一空，还恨不得把树上的梨子全都摇下来呢。”

我认识的一个人经常收到各种演讲邀请，有的来自朋友，有的是受其他人情所托。他婉拒这些邀约的方式非常巧妙，丝毫不会惹恼对方。他既没有说自己太忙，也没有找任何的借口。那他是怎么做的呢？他先是真诚地感谢对方的抬举，为无法出席道歉，紧接着向对方推荐了另外的演讲者。换句话说，他没有给对方生气的时间，而是立

刻转移了话题，令对方马上把关注点转移到另一位候选人身上。

甘特·施密特在西德参加了我们的培训。在他管理的食品商店里，一名员工总是粗心大意地放错价签，由此引发了顾客的不满和投诉。施密特先生三番五次地提醒这名员工，甚至当众批评过她，但是收效甚微。最后施密特先生想到了一个办法。他把这名员工叫进办公室，任命她为店里的价签主管，负责检查店里的货架和价签是否一一对应。新的职责和头衔彻底改变了这名员工的态度，从那以后，她对工作尽职尽责。

听起来很幼稚吗？也许吧。人们也是这么说拿破仑的。他向一万五千名士兵颁发了他设立的荣誉军团十字勋章，并授予18名将领“法兰西元帅”的称号。他还把他的军队命名为“大军团”。人们批评他给士兵发的勋章是“玩具”，让那些老兵变得麻木不仁。但是拿破仑回敬道：“玩具才能够治人啊。”

拿破仑可以用名衔和权力治人，你也可以。我在纽约的朋友欧内斯特·金特夫人就用这个法子解决了她的烦心事。她家附近总有小男孩跑来跑去，把她的草坪弄得乱七八糟。她说过他们，也哄过他们，但都无济于事。于是她把领头的小男孩叫过来，给了他一项特别的工作。她任命这个小男孩当她的“私家侦探”，保卫她的草坪免受“入侵”。这下问题圆满解决了。她的这位“私家侦探”在草坪附近生起营火，把一块烙铁烤得通红，威胁说谁要敢踏上草坪一步，就别怪他不客气。

如果想改变对方的态度或行为，领导者须将下述建议谨记在心：

1. 实事求是。做不到的事情请不要承诺。忘记自己的私利，关注对方的利益；
2. 目的明确。清楚知道你希望对方做什么；
3. 有同理心。扪心自问什么是对方真正的需求；

4. 换位思考。想一想对方帮你做事能得到哪些好处；
5. 利益交换。找到上述好处与对方需求的结合点；
6. 表明态度。提出请求的时候，向对方说明他如何能从中受益。

我们当然可以简单粗暴地直接下令说："强尼，明天我们有客人来，快去把库房收拾一下。把地扫一扫，把库存的货物在架子上码好，再把柜台擦干净。"我们也可以向强尼指出这样做的好处，用不同的方式表达同样的意思："强尼，我们现在有一项工作要做。如果现在赶快把它做完的话，咱们就不用老想着这件事了。我明天要带一些客户来参观咱们公司的设备。我想带他们看看库房，但是库房现在太乱了。要是你能把地扫了，把货物码到架子上，再把柜台擦干净，咱们公司肯定能给人留下好印象，你也功不可没。"

强尼会高高兴兴地按照你的指示去做吗？他不一定会高高兴兴，但至少会比听到第一种说法愉快多了。如果你事先知道强尼很在意库房的整洁程度，也很愿意为公司形象做出努力，这种说法一定会让他更加配合。同时你还提醒他这项工作早晚都要做，要是现在做好就不用总为这件事心烦意乱了。

如果你觉得这些方法能够万无一失，那你就太天真了。不过大多数人的经验证明，使用这些方法确实能够有效地改变他人的态度。哪怕成功率只提高了百分之十，那也意味着你比从前进步了百分之十——这是你自己从中获得的好处。

想让他人做某事的话，就请：

原则 9

让对方乐于为你做事

小结

如何改变他人，成为领导者

原则1 欲抑先扬

原则2 间接地引起对方的注意

原则3 批评对方之前，先谈谈你自己的过错

原则4 以引导代替命令

原则5 给对方留足面子

原则6 夸奖他人每一点微小的进步，“由衷地赞许，不吝啬赞美之词”

原则7 用美誉激励他人，他就会努力不辜负你的期望

原则8 鼓励对方勇于改变，让改正错误听起来轻而易举

原则9 让对方乐于为你做事

Chapter 05

Letters That Produced Miraculous Results

创造奇迹的信

我知道这个标题会让你怎么想——你大概在暗暗对自己说：“创造奇迹的信！多么荒唐可笑！听起来简直像是医药广告！”

如果你真是这么想，我不怪你。如果我十五年前拿起这样一本书，大概也会有和你一样的想法。你不相信吗？很好，我喜欢不轻信的人。我人生中的前二十年是在密苏里州度过的，我们密苏里人欣赏“证明给我看”的怀疑态度。人类思想史上的每一次进步，都来自那些怀疑者、质问者、挑战者，以及不轻信的大众。

平心而论，“创造奇迹的信”这个标题真的准确吗？坦白说，它并不准确——这个说法过于谦虚了。这一章收录的几封信产生的效用远胜于奇迹——这是营销专家肯·戴克的评价。他曾任佳斯迈威跨国公司营销经理，现于高露洁棕榄公司担任广告部总监，并且是全美广告主协会的董事会主席。

戴克先生说他向经销商索取信息的信回应寥寥无几，寄出一百封只能收到五到八封回函。他认为如果回复率达到百分之十五就算非常成功了，超过百分之二十简直是奇迹。

而戴克先生的下述信件回复率达到了惊人的百分之四十二点五。以他自己的标准来看，这堪称“双倍的奇迹”。面对这样的成绩，无人能够一笑了之。这封信并非玩笑、侥幸抑或偶然——戴克先生其他几十封信件也收获了同样的成果。

他是如何做到的？这个问题还是请肯·戴克自己来回答吧。他是这样说的：“我参加了卡耐基先生的‘有效演讲与人际关系’课程之后，信件效率得到了惊人的提高。我意识到此前写信的方式彻底错了，于是按照本书教授的原则加以改进，回信率由此提高了百分之五百至八百。”

这封创造奇迹的信如下所述。全信围绕着“请求对方帮忙”展开，

借此激发对方的优越感，令其自我感觉颇为良好。括号中为我个人的评论。

约翰·布兰克

××郡

印第安纳州

亲爱的布兰克先生：

不知道我能否有幸请您帮个小忙？

（让我们一起来脑补一下当时的画面。想象一下，一个印第安纳乡下的木材经销商，突然收到了佳斯迈威跨国公司一位高管的来信。这位在纽约位居高职的经理人竟然在信的第一行求他帮忙。这位经销商的反应大概是这样："这个纽约的家伙遇到了困难，那他可算是找对人了。我一向慷慨大方、乐于助人，让我看看他到底摊上什么事了。"）

去年我成功说服公司发起全年的直邮广告宣传活动，帮助经销商招揽屋顶翻修业务。当然，全部营销费用都由佳斯迈威承担。

（看到这里，收信人很可能会想："当然应该他们付钱，利润都被他们赚走了。我穷得连房租都缴不上，他们倒好，早就数钱数到手抽筋了。不过这伙计到底有什么问题需要我指点啊？"）

近期，我向一千六百位曾执行过上述直邮营销的经销商寄出问卷，并从中得出了可喜的结论。上百封回邮表明，经销商对这种合作方式十分满意，并认为这一方案对业绩有直接的帮助。

在上述成果的鼓舞之下，我们推出了全新的直邮推广方案，并有信心这一方案会得到您和其他经销商的青睐。

然而今早，公司董事长询问我去年的方案带来了多少业绩增长。对于这个问题，只有您才能帮我解答。

（“只有您才能帮我解答”。这位纽约的大人物说的是事实，并以这句话表明了他对这位经销商的重视。请注意，肯·戴克并没有浪费篇幅强调公司有多么知名，而是强调了他有多么仰仗对方。肯·戴克声称没有对方的帮助，他就无法给佳斯迈威的董事长一个满意的答案。这位印第安纳州的经销商自然和其他人一样，对这样的措辞感到很受用。）

我想请您告诉我，（1）去年的直邮方案为您带来了多少建造或翻修屋顶的订单，回执已随信附上；（2）这些订单实际价值几何（扣除实际成本）。

如果您愿意提供上述信息，我将感激不尽。再次感谢您的好心帮忙！

您诚挚的

肯·戴克

营销推广经理

（请注意在最后一段，他强调了“您”，而弱化了“我”。请注意他谦恭有礼，频繁使用“感激不尽”、“感谢”、“您的好心帮忙”等措辞。）

简单明了的一封信，不是吗？戴克先生以请求对方帮忙的方式创造了“奇迹”，因为此举令对方感到深受重视。

无论你在销售石棉瓦漆，还是开着福特环游欧洲，这一心理模式都会行之有效。

让我再举个例子吧。霍默·克罗伊和我在法国境内自驾游的时候迷了路。我们熄了火，从福特的老款T型车里走下来，向附近的一群农夫打听怎么去邻近的大城镇。

这个问题简直掀起了轩然大波。在这些穿木鞋的农夫眼里美国人都是阔佬，汽车在这一区也极为罕见。他们觉得面前这两个开着车的美国人一定是百万富翁，说不定还是亨利·福特的亲戚呢。现在这两个“富翁”竟在毕恭毕敬向他们问路，他们顿时陡增优越感，立刻七嘴八舌地说开了。其中一个小伙子甚至命令其他人闭嘴，想独占这个罕有的机会。

你不妨自己试试看，在陌生城市迷路的时候，请试着询问那些社会地位或是经济地位不及你的陌生人：“能否请您帮我个忙，告诉我到这里怎么走？”

本杰明·富兰克林用这一技巧化敌为友，将尖酸刻薄的死对头变为了终生知己。富兰克林年轻时曾将全部储蓄投资于印刷生意。成功进入费城议会工作之后，富兰克林负责官方文件印刷，并因此收益颇丰。然而危机随之迫近，费城议会中一位呼风唤雨并且富甲一方的大人物很不喜欢富兰克林。他不仅毫不掩饰对富兰克林的厌恶，还在演讲中公开抨击他。

长此以往，富兰克林的职业生涯岌岌可危。富兰克林决心扭转这位先生的态度。怎么做呢？这可是个棘手的问题。主动帮对方的忙吗？这样一定会引起对方的怀疑乃至蔑视。精于世故的富兰克林当然不会因此落下话柄。他的对策截然相反——他竟然请对方帮他的忙。

富兰克林并没有让对方借给他十美元之类的，而是巧妙地提出了一个令对方非常高兴的请求——这一请求满足了对方的虚荣心，让对方禁不住洋洋自得，还不着痕迹地暗示了富兰克林对其学识与成就的仰慕。富兰克林的原话是这样说的：

“我听说他的私人图书馆里藏有某书的善本，因此写信给他表达我对这本书的强烈兴趣，恳请他将这本书借我几日。

“他立即将这本书寄来了。一周之后，我把书原样奉还，并附言感谢他的一番好意。

“当我们在议政厅再次见面的时候，他彬彬有礼地主动向我问好（此前他从未跟我打过招呼），并表明在任何场合都乐意助我一臂之力。于是我们冰释前嫌，成了终生好友。”

尽管本杰明·富兰克林在一百五十年前辞世，但是他所运用的这一“请求对方帮忙”的心理技巧却永传于世。

我的学生艾伯特·阿姆泽尔也运用这一技巧取得了令人瞩目的成就。阿姆泽尔先生从事管道及供暖材料的销售工作。多年来，他一直想和布鲁克林的一位管道工建立合作。这位管道工已经把生意规模做得很大，信誉也向来可靠。但是阿姆泽尔先生从一开始就出师不利。这位管道工以行事粗放、手段强硬为傲，其暴躁脾气令人闻之胆寒。阿姆泽尔每次登门拜访的时候，他都坐在写字台后边，嘴里叼着一支雪茄烟，咆哮着怒吼：“老子今天什么都不买！别浪费我的时间和你自己的时间！滚蛋！”

这一天，阿姆泽尔先生尝试了一个新技巧。这一技巧帮他叩开了客户的门，交了朋友，生意也滚滚而来。他的公司正筹划在长岛的皇后区开设分店，而阿姆泽尔先生知道这位管道工常在那边做生意，对那一区了如指掌。因此他这次这样说道：“先生，我今天不是来卖东西的。我想请您帮我个忙。如果您愿意的话，能不能给我一分钟的宝贵时间？”

“哈，这个嘛，”管道工把雪茄换到另一只手上，问道，“你想说什么？说。”

“我们公司想在皇后区开个分店，”阿姆泽尔先生说，“您比当地的居民还熟悉那边的情况，所以我想请教一下您对公司的这个决策怎么看。是明智之举，还是……”

这简直是前所未有的局面！多年来，这位管道工通过骂跑销售员得到存在感，但现在他面前居然站着一位乞求建议的销售员。没错，一个大企业的销售员正等着他的高见，让他告诉他们该怎么做呢。

“坐下。”管道工边说边拉出一把椅子。接下来的一个小时，他仔细分析了皇后区管道市场的特点和优势。他认可了新店的选址，还列出了一系列后续方案，包括商铺购买、物料准备以及新店开张。指导大公司做生意令他颇为自得，聊天话题也渐渐从公事转向私事。他变得友善多了，甚至还向阿姆泽尔先生倾诉他正面临的个人问题和家庭战争。

“那一晚告辞的时候，”阿姆泽尔先生说，“我不仅怀揣着首批设备的大订单，还为之后的合作打下了坚固基础。这个之前冲我乱嚷嚷的家伙现在是我的高尔夫球友。我的请求给他带来了成就感，并由此转变了他的态度。”

让我们再来看看肯·戴克的另一封信。请注意他是如何熟练运用这一“请人帮忙”的心理的。

几年前，戴克先生还在为回函率过低而苦恼不已，不知道怎样才能让收到信的生意人、承包商和建筑师们乐于回复。

那时给他回信的人连百分之一都不到。如果有百分之二，他会觉得非常满意，而百分之三就算出类拔萃了。百分之十呢？那简直如同奇迹降临。但是下述这封信，回函率竟然高达百分之五十，堪称奇迹的五倍。有些回信竟有洋洋洒洒两三页，写满了友善的建议和合作的愿望。

这封信使用的心理策略与措辞方式与前文引述的信如出一辙。读信的时候，请自行体会戴克先生的言外之意，试着分析收信人的心理感受，看看为什么这封信的效果五倍于奇迹。

佳斯迈威跨国公司

东40街22号

纽约市

××先生

××街

新泽西××市

不知道能否请您帮助我解决目前遇到的一点小困难？

为了满足您的工作需要，我去年说服公司印制了一本产品目录，其中包含佳斯迈威所有建筑材料的完整信息，以及这些建材在装修及维护中的详细用途。

随信为您奉上这本目录的初版。目前这一手册的库存已经不多，当我向董事长提及此事的时候，他例行公事地说，假如这本目录反响良好，他就同意增印。

我自然得求助于您，冒昧请求您和全国其他州的四十九名建筑师来裁决此事。

为了不给您添太多麻烦，我已经在此信背面列出了几个简单的问题，并附上了回函信封。如果您能费心勾选出相应答案并寄回，我将不胜感激。若您有任何其他建议，也请不吝赐教。

当然，您并没有回函的义务，因此我恳请您帮这个忙。是停印目录，还是根据您的宝贵经验进行改版并重印？我现在就把这一决定权交到您手上。

无论如何，我都对您的配合感激不尽。再次感谢！

您诚挚的，

肯·戴克

营销推广经理

我想再提醒一句，经验告诉我，一些人在读过这封信之后，会僵化地照搬这一技巧。他们试图通过虚伪和逢迎而非真诚的赞赏来满足对方的虚荣心，但这样是行不通的。

人们视欣赏和认同如瑰宝，弃虚伪与逢迎如尘灰。

请让我再次重申：本书所述的原则只有发自内心才会行之有效。我并不提倡钻营取巧。我所倡导的，是一种全新的生活态度。

Chapter 06
Seven Rules for Making Your Home Life Happier
幸福家庭生活的七个法则

Section 01
这样做无异于自掘婚姻坟墓

七十五年前，拿破仑·波拿巴的外甥拿破仑三世爱上了世间最美丽的女子——欧仁妮·德　·蒙蒂若，并与这位西班牙特瓦的女伯爵结为夫妻。拿破仑三世的幕僚提醒他对方不过是籍籍无名的伯爵之女，但拿破仑三世却不以为然道："那又有何干系？"欧仁妮年轻貌美，举手投足优雅迷人，深深俘获了拿破仑三世的心。他公然对整个王国宣布："我已经做出了选择，决定同一位我爱慕并敬重的女子结为连理，而不是与陌生女子草率联姻。"

拿破仑三世和这位女士的婚姻堪称天作之合，健康、财富、权力、名望、美貌、爱情应有尽有，婚姻的圣洁之光从未如此耀眼。

然而光环消失之后，热情之火却迅速熄灭，只剩下遍地余烬。拿破仑三世令欧仁妮成为皇后，但无论他的爱意还是他的皇权都没有满足她，全法国上上下下找不出一个办法能够令她停止抱怨。嫉妒和猜忌扭曲了欧仁妮的心灵，她对拿破仑三世的命令置若罔闻，也从不尊重他的隐私。拿破仑三世处理国家大事时，她不打招呼就直接冲进他的办公室，令紧急会议被迫中断；她也不给他任何独处的时间，时刻怀疑他会和其他女人调情。

欧仁妮总是在姐姐面前唠叨个不停，声泪俱下地控诉丈夫。她还硬闯进丈夫的书房，对他乱发脾气。拿破仑三世——这位堂堂一国之君——在他的数栋豪华宫殿里竟找不到一个角落能让灵魂得到片刻喘息。

欧仁妮得到了什么呢？E.A.莱因哈特在其妙趣横生的著作《拿破仑与欧仁妮：帝国悲欢》（Napoleon and Eugenic: The Tragicomedy of an Empire）中为我们揭晓了答案。"深夜，拿破仑三世偷偷溜出侧

门。他压低帽檐遮住眼睛，由忠实的随从带他到相好的贵妇人身边，抑或只是像往日那样在这座伟大的城市里恣意游荡，漫步在远离皇宫的陌生街道，追忆往昔种种憾然错失之事。”

这就是欧仁妮的喋喋不休引发的结果。的确，她头戴皇后桂冠，美貌举世无双，但是权力和美貌都无法令她停止毒舌与唠叨。欧仁妮曾哀哭不已，尖厉地嚎啕道：“我最怕的事情还是降临了！”降临？这完全是她的妒忌与抱怨酿成的恶果，可悲的女人啊。在魔鬼为爱情设置的重重障碍之中，喋喋不休是最可怖的一种，其后果如同眼镜蛇的毒液一般致命。

列夫·托尔斯泰伯爵的妻子同样意识到了这一点，但为时已晚。弥留之际，她对女儿忏悔说：“是我害死了你们的父亲。”听闻此言，几个女儿沉默不语，泪如雨下。她们知道母亲道出了事实，也知道母亲无休无止的抱怨、批评和喋喋不休害死了父亲。托尔斯泰伯爵夫妇本应是和谐美满的一对。托尔斯泰是举世闻名的文豪，他的著作《战争与和平》（War and Peace）及《安娜·卡列尼娜》（Anna Karenina）在文学史上光芒万丈。

托尔斯泰曾在巅峰时期引来大批仰慕者追随，这些仰慕者不分昼夜地跟踪他，把他说的每一句话奉为圣旨，连他说一句“我想我该睡觉了”都要记在本子上。苏联政府正计划把托尔斯泰的作品结集成册，然而托尔斯泰著作等身，连一百卷都装不下。

声名、财富、子嗣、社会地位……托尔斯泰夫妇的婚姻有如神赐。起初生活的确堪称完美，他们共同在上帝面前起誓，祈愿这幸福能够美满恒久。然而好景不长，托尔斯泰渐渐变得和从前判若两人。他开始将其著作视为耻辱，致力于撰写宣扬和平主义、反对战争与贫穷的小册子。

托尔斯泰承认年轻的时候曾无恶不作，甚至涉嫌谋杀。他开始践

行《圣经》的教义，放弃了土地，过起贫穷简朴的生活。他在田野里劳作，除草劈柴，自己做鞋子，自己打扫房间，用木碗吃饭，对敌人和朋友一视同仁。

列夫·托尔斯泰的一生变成了一桩悲剧，而悲剧的起源就是他的婚姻。他的妻子铺张讲究，而他对此不屑一顾；她沉迷于功名利禄，他却视之如粪土；她渴求金银珠宝，他却将财富当作罪恶。多年来，托尔斯泰坚持将其著作免费出版，版税分文不取，无论妻子怎么埋怨或责骂都无动于衷。托尔斯泰夫人眼见书的利润被白白放弃，歇斯底里地举着鸦片膏在地上打滚，威胁说他若再不同意她就跳井自尽。

这大概是他们生活中最令人扼腕的一幕。挽手步入婚姻殿堂的时候，这对夫妻曾是那么幸福，两个人的脸上都闪耀着动人的光彩。然而四十八年以后，他却连她的脸都不愿意看见。深夜，这位年迈心碎的妻子跪倒在丈夫身侧，渴望冷若冰霜的丈夫施舍一点点温存，哀求他将往日的情书读给她听。他读着十五年前亲手在日记中为她写下的炽热情话，美好快乐的往昔在眼前一幕幕重现，却又如风般消散，遍寻不回。这对老夫妻相视垂泪，默默无言。曾经一同构建的浪漫绮梦在冰冷的现实面前跌得粉碎，回首时如同隔世般遥远。

一九一〇年十一月，八十二岁的托尔斯泰再也不堪忍受不幸的婚姻，在一个阴冷的夜晚走出家门，独自消失在屋外的茫茫大雪之中。没有人知道他当时想要去哪里。十一天之后，他肺炎恶化，在火车站凄凉地与世长辞。而他的临终遗言竟然是拒绝与妻子见面。这就是托尔斯泰伯爵夫人为她的歇斯底里付出的惨痛代价。

读者大概会想，或许她的生活真的十分不幸，有太多需要抱怨的事情。即便如此，那也是另一个话题了。请扪心自问，喋喋不休究竟能够解决问题，还是火上浇油？托尔斯泰夫人自己承认说：“我想我那时一定是神经错乱了。”然而一切都已无可挽回。

亚伯拉罕·林肯一生最大的悲剧亦是婚姻。他的婚姻或许比遇刺更令人感到悲哀。刺客布思开枪之时，林肯并未意识到自己不幸中弹；然而二十三年婚姻生活中的每一天，他都深为“婚姻不幸之苦”所折磨——这话出自他的律师合伙人之口。“婚姻不幸”？这已经是婉转的措辞了。这二十余年里，林肯夫人的抱怨与唠叨简直令林肯痛不欲生。她总是在丈夫耳边喋喋不休，挑他的毛病，看不惯他做的任何事情。她抱怨丈夫驼背，走路姿势像印度人一样奇怪，步履沉重，毫不优雅。她模仿丈夫走路的样子，用她在莱克星敦的寄宿学校里学的那套礼仪来规范他，要求他走路足尖点地。

她不喜欢林肯的招风耳，抱怨他鼻子不够挺拔，下嘴唇太突出；她埋怨林肯看起来像是得了肺痨，手脚都太大，头又太小。

无论身份学识、脾气秉性还是精神境界，亚伯拉罕·林肯与他的夫人都几乎格格不入，因而常常产生口角。

说到林肯的故事，没人比参议员阿尔伯特·贝弗里奇更权威了。他在书中写道：“林肯夫人的大喊大叫隔着一条街都能听见。她的责骂像是火山爆发，所有附近的街坊都听得真真切切。除了言语侮辱，她有时甚至会用暴力手段发泄怨气，关于这一点的记载不胜枚举。”

林肯夫妇婚后和雅各布·厄尔利太太同住。雅各布太太是斯普林菲尔德一位医生的遗孀，丈夫过世后，她不得不把房间出租以维持生计。

一天早晨，林肯夫妇正在用餐的时候，林肯的某个举动激起了妻子的怒火。没有人记得当时究竟是为了什么事，只记得林肯夫人在盛怒之下端起热咖啡，当着所有房客的面狠狠泼到丈夫脸上。林肯什么话也没有说，耻辱而沉默地坐在原地，一动未动。厄尔利太太赶忙拿来湿毛巾，帮他擦净脸和衣服。

林肯夫人的嫉妒心既愚蠢又匪夷所思，单单是读到这些令林肯当

众出丑的场面，都让人深感震惊。她最终在晚年的时候精神失常。人们大概只能将她那些不可理喻的行为解释为精神紊乱的早期表现。

她的唠叨与斥责令林肯有所改变吗？在某种意义上，是的——她成功地改变了林肯对她的态度，让林肯后悔与她结婚，并尽可能地对她避而不见。

在斯普林菲尔德共有十一个人以律师为职业。小城里生意少，他们就骑马跟着大卫·戴维斯法官从一座城走到另一座城，借此包揽了第八司法区的所有诉讼业务。每到周末，其他律师总会想办法赶回斯普林菲尔德与家人团聚。然而林肯却刻意一连几个月不进家门，躲斯普林菲尔德远远的，年复一年地借住在乡下的小旅店里。旅店条件简陋，他却觉得与家中夫人的唠叨比起来如同天堂。

林肯夫人、欧仁妮皇后和托尔斯泰伯爵夫人的喋喋不休没有为她们带来任何好处，只酿成了令她们悔恨终生的悲剧。所有她们生命中曾经视若珍宝的情感，都被她们亲手葬送。

贝茜·汉博格在纽约的家事法庭工作了十一年，处理过上千起离异案件。她说男人抛妻弃子的主要原因就是妻子的喋喋不休。正如《波士顿邮报》（Boston Post）所述："妻子的步步紧逼，将婚姻送入坟墓。"

如果你希望婚姻幸福，请记得：

原则 1

别唠叨了

Section 02
别用爱绑架对方

“我一生中或许犯过许多错误，但有一件事我却格外坚定，绝不会为爱结婚。”迪斯雷利是这样说的，也是这样做的。三十五岁那年他决定结束单身，向一位长他十二岁的富有寡妇求婚。这位五十岁的妇人那时已经发鬓斑白。为了爱？当然不是！这位妇人也知道迪斯雷利并不爱她，为了钱才愿意娶她。她只提了一个小小的请求，请迪斯雷利给她一年时间了解他的脾气秉性。一年之后，两人结为夫妻。

听上去简直就是赤裸裸的金钱交易，不是吗？讽刺的是，迪斯雷利夫妇却比大多数人的婚姻美满得多。

迪斯雷利娶的这位妇人名叫玛丽·安妮。她既不年轻也不漂亮，更称不上聪明。她对历史和文学一无所知，经常在谈话中犯下常识性错误，成为周围人的笑柄。她竟“连罗马人和希腊人的时代都分不清楚”。她的服装品位一塌糊涂，别墅的装修风格也令人匪夷所思。但是她在某一方面却是当之无愧的天才——她懂得男人的心。

玛丽·安妮从未将这一优点用来算计迪斯雷利。当迪斯雷利陪妙语连珠的伯爵夫人们聊了一整天，精疲力竭地回到家中，是妻子琐碎的闲聊让他放松下来。对他而言，回家如同给精神穿上了睡衣拖鞋，可以在妻子温暖的爱意中小憩。与年长的妻子在家中共度的时光是他一生中最幸福安宁的时刻。她既是他的伴侣，也是他的知己和参谋。每天下班后，他都迫不及待地赶回家，与妻子分享下议院的种种趣闻。最重要的是无论他做什么，妻子都坚信他一定会成功。

三十年来，玛丽·安妮为迪斯雷利而活，也只为他而活。财富在她眼里只是帮助丈夫的工具。她也因此成为他生命中的女神。迪斯雷利请求维多利亚女王赐予玛丽·安妮贵族封号，自己甘于只当一个平凡的

下议院议员。一八六八年，玛丽·安妮被封为比肯斯菲尔德子爵，在她离世后迪斯雷利才得到爵位。

不管玛丽·安妮在大庭广众之下表现得多么愚蠢，迪斯雷利都从不埋怨她，也从未对她说过一句重话。如果任何人敢在他面前嘲笑玛丽·安妮，他会毫不迟疑地当众维护妻子。玛丽·安妮只是个平凡的妇女，但是嫁给迪斯雷利后，她三十年如一日地称赞丈夫、支持丈夫，一提到丈夫眼睛就闪闪发亮。结果如何呢？迪斯雷利说："我们已经一起走过三十个年头了，但是她从未令我厌倦。"（而旁人竟然因为玛丽·安妮不懂历史就觉得她蠢！）

迪斯雷利从不讳言玛丽·安妮是他生命中的至宝，那么玛丽·安妮对此作何评价呢？她对朋友们说："蒙他恩惠，漫长的生活中从此只有简单的'幸福'二字。"他们之间曾经有个小玩笑。迪斯雷利故意说："你知道我是为了你的财富才娶了你。" 玛丽·安妮笑着答道："是啊，但是再给你一次机会的话，你一定是为了爱才娶我，不是吗？"他不得不点头承认妻子说得没错。

正如亨利·詹姆斯所言："婚姻的第一课，是学会尊重对方独有的生活之道。当然，不干涉对方并不等同于放弃自我。"

请记住这个重要的观点："婚姻的第一课，是学会尊重对方独有的生活之道。"

利兰·福斯特·伍德在其著作《在家庭中共同成长》（Growing Together in the Family）中同样说道："婚姻的真谛不仅在于找到合适的对象，更在于当一个称职的对象。"

如果你希望婚姻美满，请：

原则 2

不要试图改变对方

Section 03
请勿相互指责

格莱斯顿是迪斯雷利的政坛宿敌，两人在公共事务上不共戴天，全英上下所有的议题他们都要争论一番。但是这两位政治家却有一个共同点——他们的家庭生活都美满幸福。

威廉·格莱斯顿和妻子凯瑟琳婚后近六十年间，对彼此的爱意从未消减。我很喜欢想象这位素来严肃的首相大人握着妻子的手在壁炉前翩翩起舞，哼着这首歌谣的情景：

村野老夫 糟糠之妻

生活起落无常 携手笑看悲喜

格莱斯顿在政敌面前是强劲对手，在家中却和蔼可亲。如果他清晨下楼发现家人都还没起床，他就会以温和的方式间接地表达他的不满。他会提高嗓音，高唱赞美诗，提醒家庭成员这位全英国最忙碌的男人正孤零零地站在楼下等他的早餐。他从不允许自己把脾气带回家，在家里总是既通情达理又善解人意。

凯瑟琳大帝也通常如此。她在位之时执掌着全世界最庞大的帝国，千万臣民的生杀大权紧握在她手中。在政坛上她是冷酷无情的暴君，乐于发动无用的战争，把敌人送上刑场。但如果厨师不小心把饭烧焦了，她却只是微笑着默默把饭吃完。她的宽容值得所有美国男人在家中效仿。

多萝西·迪克斯是研究婚姻问题的权威人士。她声称全美有一半以上的婚姻堪称失败，而这些婚姻触礁的根本原因是对伴侣的责难。这些非难徒劳无用，却令对方痛彻心扉。

如果你想让婚姻幸福，请记得：

原则 3

请勿责难

Section 04
学会欣赏

洛杉矶家庭关系协会的会长保罗·波普诺曾经说过这样的话：“大多数男人在寻找另一半的时候并不是在找一位领导，而是在找一个愿意取悦他们，让他们觉得自己很厉害的对象。女性主管偶尔也会有午餐邀约，但是她整个午餐时间都会大谈特谈在高等学府里念的当代哲学流派课程，甚至用餐结束后还会坚持各付各的。结果如何呢？从此再也没有人敢约她出来了。

“而没上过大学的打字员则与她恰恰相反。当男人邀她共进午餐的时候，她会以炽热的目光望着对方，热切地问：‘多跟我讲讲你的故事好吗？’后来怎样呢？这位男人会告诉其他人：‘她或许不算漂亮，但是和她聊天比和任何人聊天都要舒心得多。’”

对于女人在化妆打扮上花费的种种努力，男人应当时时表示赞赏。男人们总是忽视女人对于时装有多么热衷。女人上街的时候，几乎很少看男人；她们的关注点完全在于街上的其他女人是怎么穿着打扮的。

我的祖母在她九十八岁那年离开了我们。在她去世前不久，我们曾经给她看过一张她三十年前的旧照。她当时因视力下降，已经看不真切那张照片，但却问了我们一个问题：“我穿的是哪条裙子？”想想看，一位垂暮之年的老人，尽管身体虚弱、卧床不起，尽管记忆力衰退得连自己的女儿都不大认得，却对她三十年前穿过哪条裙子追问不已。当时我就坐在她床榻边，时隔多年，我对她问出这句话的情景依然记忆犹新。

正在读这本书的男士们一定不记得五年前自己穿过哪件衬衫、哪件外套，也从来没想记得这种事。但女人是完全不同的生物。法国上

层社会的男孩子从小就被教导要懂得赞美女士的帽子和套裙，而且一天之中要称赞若干次。五百万法国人在这件事上绝对不会错！

还记得我之前引述过的那个故事吗？在一整天的辛苦劳作之后，农妇回到家里，把一捆干草扔在家里老少爷们儿的饭桌上。男人们愤怒地质问她是不是疯了，她回答道：“怎么了，这会儿你们倒知道抱怨了？我给你们这些男人做了二十年饭，半句回应都没听到过。我还以为吃饭吃草对你们来说都一样呢。”

莫斯科和圣彼得堡那些食不厌精、脍不厌细的贵族可比这些农夫懂礼貌多了。在沙皇俄国，上流社会的人们用餐后一定会派人从厨房里请出主厨，当面对他表示感谢。

为什么不对妻子表达同样的关心呢？下一次当妻子端上香酥可口的炸鸡时，不妨学一学贵族的言行，让妻子知道你有多感激她没有让你去吃草。正如女明星德克萨斯·吉南的口头禅：“给小姑娘一点掌声啦！”

不要羞于让对方知道她对你有多重要。迪斯雷利贵为英格兰最伟大的政治家，却从不讳于让全世界知道他有个“多么感激他的小女人”。

几天前，我在杂志上一篇埃迪·坎特的专访中读到了下面这段话：

> 我对妻子的亏欠比对世界上任何人都多，年少时，她是我最好的哥们儿，陪伴我一同成长。结婚后她勤于持家，把每一分钱都省下来投资，为我积攒了一笔财富。我们有五个可爱的孩子，是她给了我一个美好的家。如果我今日有所成就，那全部都是她的功劳。

好莱坞的婚姻危如累卵，连伦敦的劳埃德保险商协会都不敢为之作保。沃纳·巴克斯特夫妇的婚姻是寥寥几桩美满婚姻中的佼佼者。威尼弗蕾德·布莱森嫁给沃纳·巴克斯特之后，放弃了如日中天的演艺生

涯，但她事业上的牺牲从未成为婚姻的绊脚石。沃纳·巴克斯特说：“她怀念舞台下的掌声，我就以自己的掌声来补偿她。妻子在丈夫身上寻求幸福的时候，其实是在寻求爱与欣赏。如果丈夫真心爱他的妻子，欣赏他的妻子，那么他自身也会沉浸在幸福之中。”

个中道理，你明白了吗？如果你想得到幸福的家庭生活，最重要的是记住：

原则 4

真心诚意地欣赏对方

Section 05
女人眼中重要的事

从古至今，花都是爱情的象征。当季的花既便宜又不难买到，街角往往有花童在减价叫卖。然而男人买花的概率却如此之低，仿佛每朵花都是价格昂贵的空谷幽兰，或是阿尔卑斯山悬崖上罕见的薄雪草。

为什么非要等到妻子生病住院你才愿意买几朵花给她？为什么不立刻买一束玫瑰回家？既然你喜欢新鲜感，那不妨把这当作一次试验的机会，看看效果如何。

百老汇的娱乐明星乔治·科汉坚持每两天给母亲打一次电话，即使在最当红的时候也从未间断。他有那么多新鲜事想告诉母亲吗？当然不是。但这小小的举动能告诉对方你牵挂着她，想哄她开心，她的幸福安康是你最大的心愿。

女人极为看重生日和纪念日。为什么？对男性来说，这永远是关于女性的不解谜题之一。男人普遍在这一点上稀里糊涂，但是有四个日期是无论如何都不能忘记的——哥伦布发现美洲大陆的日子、美国独立日、妻子的生日和结婚年月日。如果你记不住，忘记前两个日子也没关系，但是千万别忘记后两个！

芝加哥的约瑟夫·萨巴斯大法官曾经处理过四万起婚姻诉讼，并调解了二千对夫妻。他说：“大多数婚姻的不幸都是由琐碎之事引发。丈夫出门的时候，妻子一个温柔的道别就能够阻止一场离婚悲剧。”

罗伯特·布朗宁与妻子伊丽莎白·巴雷特·布朗宁的生活如同田园牧歌般美好。他们从未在爱情中倦怠，也从未停止给对方关切与惊喜。罗伯特·布朗宁无微不至地照顾着体弱多病的妻子，以至于妻子在给姐姐的信中写道：“现在连我自己都开始相信我真的是天使了。”

大多数男人都低估了这些细微之举所产生的重大影响。正如盖洛德·马多克斯在《画刊评论》（Pictorial Review）的文章中所述：“是时候让一些新的‘坏习惯’走进美国家庭了——比如在床上用早餐。这一消遣大概会让大部分女人沉溺其中，给女人带来的满足感不亚于私人会所给男人的满足感。”

长远来看，婚姻就由琐碎之事构筑而成，漠视这一事实的人们只能自求多福了。埃德娜·圣文森特·米莱曾用睿智的诗句总结道：

“令人心碎的不是爱情的消逝，而是它消逝时我们竟懵懂不知。”

请把这句诗记在心里吧。在里诺市，每天都有人申请离婚，十分之一的婚姻以离异收场。然而其中有多少是缘于重大过失？极少数，我敢保证。如果你坐在法院门口听听那些反目成仇的夫妇的证言，你就会知道爱情消逝于点滴之间。

请把下面这句话剪下来，贴在镜子上，每天早晨剃须的时候默读一遍：

> 此生之路，我将走过；走过这一次，便再也无法重来。所有力所能及的善行，所有充盈于心的善意，我将毫不吝惜，即刻倾予。我将再不拖延，再不疏忽，只因此生之路，再也无法重来。

原则 5

细微之处见真情

Section 06
不要忽视这一点

沃尔特·达姆罗什的妻子是美国总统候选人詹姆斯·布莱恩之女。两人在安德鲁·卡内基位于苏格兰的府邸相识并坠入爱河，从此携手一生。

达姆罗什夫妇美满婚姻的秘诀是什么呢？

“不仅在择偶的时候要谨慎，”达姆罗什夫人说，“婚后相敬如宾也同样重要。年轻的妻子们对丈夫为什么就不能像对陌生人那样温婉有礼呢？男人看见泼妇只会夺门而逃。”

粗鲁无疑是葬送爱情的毒药。人人对此都心知肚明，但我们对陌生人比对亲人要客气得多。我们绝不会打断陌生人的话，抱怨说：“老天爷，这个故事你要讲多少遍！”我们也不会未经允许就拆开朋友的信或是窥探他的隐私。只有对我们的家人，我们最亲近的人，我们才会为了一点小小的过失大加嘲讽。

请允许我再次引用多萝西·迪克斯的名言：“那些刻薄伤人、极尽侮辱之能事的话语往往来自我们的家人。这一真相令人震惊，然而事实的确如此。”

亨利·克莱·雷思纳也曾经说过：“拥有谦逊品格的人，能够透过对方伤痕累累的心门，看到角落里盛开的花朵。”谦逊之于婚姻，正如燃料之于发动机一般重要。

备受尊敬的诗人奥利弗·温戴尔·霍姆斯是“早餐桌上的独裁者”，在家中却是一位谦谦君子。他对家人体贴入微，甚至在失落沮丧的时候都在家人面前装作若无其事。他说，悲伤一人承受就已足够，无需让家人一同忧心分神。

奥利弗·温戴尔·霍姆斯是这样说的，也是这样做的。那你我身边的人又做了些什么呢？但凡在工作上遭遇挫折、丢了订单、被老板训斥，或是偶染微恙、错过班车，他们都会迫不及待地把怒火发泄在家人身上。

荷兰人有一个习俗，进家门之前要把鞋子脱在屋外的台阶上。我们应当向荷兰人学习，回家之前把工作中的烦恼都留在门外。

威廉·詹姆斯曾经写过一篇题为《论人类认知之盲点》（On a Certain Blindness in Human Beings）的文章，很值得一读。他写道：“本文中探讨的‘盲点’特指人们对于他人感受的漠视。人们对他人视而不见，却深受这一无知之苦。”

“人们对他人视而不见，却深受这一无知之苦。”人们不敢对客户或生意伙伴恶言相向，却从不觉得对妻子发号施令有何不妥。然而就个人幸福而言，婚姻远比事业更加重要，甚至堪称生死攸关。

婚姻美满的凡人比孑然一身的天才更加幸福。俄国作家屠格涅夫声名远扬，但他却说：“如果世间能有一位女子每晚牵挂我能否按时回家吃饭，我愿意为她放弃我所有才华与作品。”

话说回来，婚姻幸福的概率究竟有多大呢？如前所述，多萝西·迪克斯声称这一概率不到百分之五十。不过保罗·波普诺博士的观点略有出入，他说：“男人婚姻成功的概率远大于事业成功的概率。在零售领域创业的男人中，有百分之七十以失败告终。而走进婚姻殿堂的男女之中，有百分之七十堪称成功。”

对此，多萝西·迪克斯总结如下：“较之婚姻，生与死在人生的篇章中只是小插曲而已。

“女人无法理解男人为什么不能像重视事业那样重视家庭。

“尽管男人认为一个心满意足的妻子和一个快乐安宁的家庭远胜

于百万美元，但是百分之九十九的男人都不会严肃地考量这个问题，也不会把婚姻当作事业一样认真经营。他在人生中最重要的这件事上听天由命，婚姻的成败全凭运气。对女人来说，温存的话语远胜过粗暴的命令，让她们不解的是为什么丈夫从不对此上心。

“男人知道几句好话就能让妻子无怨无悔地做任何事，夸几句持家有方、内助之贤就能让妻子为他的事业节衣缩食。男人也明白只要称赞妻子去年的连衣裙漂亮可爱，妻子就绝不会多瞧一眼新一季的巴黎新款。男人也懂得轻吻妻子的眼睛就会使她盲目，深吻她的嘴唇就能令她缄口。

“女人早已把这些弱点毫无保留地教给了丈夫，却不知道男人为何仍然无动于衷。男人宁愿和她吵嘴打架、吃难以下咽的饭菜惩罚自己、给她买服饰和豪车，也不愿意以她渴望的方式取悦讨好她，对此女人实在不知道该生气还是放弃。”

如果你希望家庭和睦，请：

原则 6

谦和有礼

Section 07
不要做“婚盲”

美国社会卫生局的秘书长凯瑟琳·贝蒙特·戴维斯博士曾经发起过一项针对婚姻的研究。一千名已婚女子参加了这项调查，如实回答了一系列较为私密的问题。调查结果使人大跌眼镜——美国成年人的性生活满足程度竟然低得出人意料。深入研究了这一千份问卷之后，戴维斯博士确信离婚的主要原因之一是性生活失调，并公开发表了这一结论。

G.V.汉密尔顿博士的研究验证了上述结论的合理性。他花了四年时间追踪一百名男性和一百名女性的婚姻，询问他们婚姻生活的上百个细节，并且深入追问调查对象婚姻中面临的问题。他的研究细致全面，以至于耗费了四年之久。这一研究在社会学上具有重大意义，也因此受到了知名慈善家的资助。你可以在G.V.汉密尔顿博士和肯尼斯·麦高恩共同发表的论文《婚姻究竟出现了什么问题》（What’s Wrong with Marriage）中读到详细的调研结果。

那么，婚姻究竟出现了什么问题呢？汉密尔顿博士的答案是这样的：“婚内问题的源头往往出于性生活失调，只有看待问题过于狭隘武断的精神病学家才会否认这一点。换句话说，如果夫妻双方都能够从性生活中得到满足，那么由其他问题引发的摩擦往往会大事化小。”

洛杉矶家庭关系研究所的所长保罗·波普诺博士是全美家庭生活研究方面的权威人士，曾经调查过上千个婚姻案例。波普诺博士的结论是，失败的婚姻通常由四个原因导致，按重要性排序如下：

1. 性生活失调；
2. 对于闲暇时光该如何度过的想法不同；

3. 经济困难；

4. 身体、精神或情感状况异常。

请注意，性生活失调是其中最主要的原因，而经济问题仅仅位列第三，这一点大概和人们通常的认知有所不同。

研究离婚问题的专家一致认为性生活的协调度对婚姻的影响非常重大。辛辛那提州家事法院的霍夫曼法官曾经处理过上千起婚姻悲剧。几年前他总结说："每十起离婚诉讼中，就有九起是源于性生活问题。"

美国著名心理学家约翰·华生曾经说过："性无疑是生活当中最重要的课题，也被公认为导致两性关系触礁的最主要诱因。"在我的课上，好几位执业医师也在演讲中发表过相同的观点。在知识和教育如此发达的二十世纪，婚姻与生活竟然毁于人们对这一原始本能的无知，听上去多么可悲！

卫理公会的奥利弗·M.巴特菲尔德牧师在十八年传道生涯之后，突然放弃了神职，转而出任纽约城家庭指导服务机构的主管。和大多数人一样，他很年轻的时候就结婚了。他说："当我还是牧师的时候，我发现许多情侣怀抱着对彼此的坚定爱情和美好憧憬走进婚姻殿堂，事实上却是'婚盲'。"

他接着说："一想到竟有那么多人被动对待婚姻中的难题，听之任之，那么百分之十六的离婚率就算不得什么了。有很多夫妻的生活状态根本算不得'已婚'，而只是'尚未离婚'而已。他们的关系如同炼狱。"

巴特菲尔德博士还断定"美满婚姻并不是偶然的产物，而是构建于明智谨慎的规划之上"。

为了帮助新人做好婚姻规划，多年来，巴特菲尔德博士一直坚持

由他主持婚礼的新人必须坦诚地告诉他对于未来的构想。正是这些讨论让巴特菲尔德博士意识到，许多信誓旦旦的夫妻实际上都是“婚盲”。

巴特菲尔德博士说：“婚姻生活的满足程度受若干因素影响，性是其中一个因素，也是其他因素的前提。”

那么如何满足这一因素呢？巴特菲尔德博士说：“请学会用客观的讨论代替尴尬的沉默，以超然的态度在婚姻中不断实践。一本可靠且格调高尚的书能令你更快地掌握这一能力。除了我自己的著作《婚姻与性生活和谐》（Marriage and Sexual Harmony）之外，我还想推荐几本书。

“在市面上的这类书籍中，下述三本书较为适合大众阅读：伊莎贝尔·E.赫顿的《婚姻性爱技巧》（The Sex Technique in Marriage）、麦克斯·埃克斯纳的《婚姻中的性》（The Sexual Side of Marriage），以及海伦娜·莱特的《婚姻中的性因素》（The Sex Factor in Marriage）。”

从书本中学习性事？为什么不行呢。几年前，哥伦比亚大学和美国家庭卫生协会联合邀请知名教育家来到校园里，与大学生一同讨论性与婚姻。在那次会谈中，保罗·波普诺博士说道：“近期离婚率有所下降，其中一个原因是人们越来越主动地阅读性与婚姻方面的权威书籍。”

因此，我觉得以一份书单来结束这一章节再完美不过了。下述书籍将教给你如何科学而坦诚地对待婚姻中的性事。

1. 《生活中的性》（The Sex Side of Life）玛丽·韦尔·丹尼特 著

一本适合年轻人阅读的书籍。

由作者在纽约州长岛市29街24-30出版。

2. 《婚姻性事》（The Sexual Side of Marriage）M.J.埃克斯纳博士著

这本著作为婚姻中的性问题提供了可靠而适度的解读。

诺顿出版公司 纽约市第五大道70号

3. 《婚前准备》（Preparation for Marriage） 肯尼斯·沃克 著

这本书明晰地阐述了婚姻问题。

诺顿出版公司 纽约市第五大道70号

4. 《婚后的爱情》（Married Love）玛莉·C.斯洛普斯 著

对两性关系开诚布公的探讨。

普特曼森斯出版公司 纽约市西45街2号

5. 《婚姻中的性事》（Sex in Marriage）欧内斯特·R.格罗夫与格拉迪斯·H.格罗夫 著

内容翔实全面。

艾默生出版公司 纽约市西19街251号

6. 《婚前准备》（Preparation for Marriage）欧内斯特·R.格罗夫 著

艾默生出版公司 纽约市西19街251号

7. 《已婚女性》（The Married Woman）罗伯特·A.罗斯博士与格拉迪斯·H.格罗夫 著

幸福婚姻的实用指南。

全球出版集团旗下托尔图书 纽约市西49街14号

因此，令婚姻生活美满，须：

原则 7

读一本解析婚姻中性事的好书

小结

幸福家庭生活的七个法则

原则1 别唠叨了

原则2 不要试图改变对方

原则3 请勿责难

原则4 真心诚意地欣赏对方

原则5 细微之处见真情

原则6 谦和有礼

原则7 读一本解析婚姻中性事的好书

一九三三年第六期《美国杂志》（American Magazine）中刊载了埃米特·克罗泽的一篇文章，题为《婚姻缘何步入歧途》（Why Marriages Go Wrong）。文后附录了一份问卷，每一个肯定的回答计10分。不妨做做看，看看自己能得几分？

丈夫篇

1.你现在还会向妻子“献殷勤”吗？一束鲜花，一份生日礼物或结婚纪念日礼物，一个出乎她意料的体贴举动……这些小惊喜都算数。

2.你是否从不在他人面前责怪她？

3.你是否在家庭开支之外还给她零花钱，由她随意支配？

4.你是否努力理解她种种女性化的小情绪，帮助她度过委屈疲惫、紧张忧虑或是烦躁不安的时刻？

5.你是否会把一半以上的业余时间用来陪伴她？

6.你是否会注意避免把妻子的厨艺和你母亲或是别人的妻子做比较（除非这是她擅长的事）？

7.你是否真心实意地关心她的精神生活，包括她参加的俱乐部或社团、她读的书、她对公共事务的看法？

8.你是否能够容忍她和别的男士跳舞，允许她接受其他男士欣赏的目光，而不抱以猜疑妒忌？

9.你是否主动抓住机会称赞她，表达你对她的爱慕？

10.你是否会感谢她为你所做的小事？比如帮你缝扣子、补袜

子、把衣服送到洗衣房等等。

妻子篇

1.你是否在事业上给丈夫百分百的自由，不评判他的同事，不干涉他对秘书的选择，不责怪他的工作时间过长？

2.你是否会努力打造一个温馨有趣的家？

3.你是否常常更换家庭食谱，让他坐在饭桌前永远不知道你会变出什么新菜？

4.你是否对丈夫的工作有独到见解，能够在讨论的时候给他适当的建议？

5.你是否能够勇敢乐观地对待经济困难时期，不指责丈夫，也不拿他和其他成功男士比较？

6.你是否努力和他的母亲及家人融洽相处？

7.你在着装时是否会将丈夫对颜色和款式的喜好考虑在内？

8.当两人意见有分歧时，你是否会为了大局做出适度妥协？

9.你是否努力了解丈夫喜欢的游戏或比赛，并在闲暇时光陪他做他喜欢的事情？

10.你是否了解日常新闻、新书以及新的观点，以便和丈夫有共同话题？

后序

卓然于众的捷径

一九三五年一月的一个寒冷夜晚，凛冽寒风并未令人们的脚步有片刻迟疑。两千五百名听众慕名来到纽约宾夕法尼亚酒店的大宴会厅。七点半，宴会厅内已经座无虚席；八点整，热切的听众仍然不断涌入，连包厢都挤满了人。很快，宴会厅内连个落脚的地方都很难找到。上千名在生意场上周旋了一天的商务人士下班后不顾疲惫，心甘情愿地站一个半小时——他们在等待什么？

时装表演？

六天的自行车比赛？还是电影明星克拉克·盖博？

上述皆错。这些听众被报纸上的一则广告吸引而来。两天前，《纽约太阳报》上刊登的整版广告牢牢抓住了他们的目光：

学习有效演讲

掌握领导力

听起来像是老生常谈？没错，但是在这座全世界最精于世故的城市，尽管正值有百分之二十人口失业的大萧条期，仍有两千五百名听众看到这则广告后走出家门，来到会场。

这些听众都来自富裕阶层，包括管理者、雇主和各行各业的专业人士。

这些人前来参加一个极为超前且实用的课程的开幕讲座。这一课程就是戴尔·卡耐基有效演讲及人际关系学会开设的《有效演讲及影响商界人士》一课。

那么这两千五百名商界精英究竟为何而来？

是在大萧条的影响下突然渴求接受更多教育吗？

当然不是。过去的二十四年间，这一培训每个季度都在纽约市开课，场场爆满，从戴尔·卡耐基课程毕业的商界人士已有一万五千名。西屋电气公司、麦格劳希尔出版公司、布鲁克林联合煤气公司、布鲁克林商会、美国电气工程师协会、纽约电话公司等诸多审慎保守的大型集团都邀请戴尔·卡耐基机构到公司，为内部员工及管理层培训。

这些十几年前走出校园的人们选择参加这一课程培训，本身就证明当今的教育系统效率之低令人震惊。

那么成年人最想学到什么呢？这个问题至关重要。为了回答这一问题，芝加哥大学、美国成人教育协会及基督教青年联合会学校花费了两年时间进行调研。

调查结果显示，成年人最感兴趣的是健康问题，其次则是如何提高人际交往能力——他们想要学习为人处世及影响他人的技巧。他们不想成为公共演讲专家，也不想听那些冠冕堂皇的心理学理论；他们需要的是能在商务、社交及家庭生活中立刻使用的技巧。

这也就是成年人渴望学习的内容，不是吗？

“既然如此，”调研人员说，“既然人们需要这些，那么就由我们提供给他们吧。”

调研人员开始四处寻找教材，却发现市面上没有任何一本工作指南能够帮助人们解决日常生活中遇到的人际关系问题。

多么荒谬的现状！数百年来，希腊语、拉丁语和高等数学的著作不计其数，然而大多数成年人并不需要这些理论。而人人渴求帮助与指导的这一课题，却找不到任何相关书籍。

这就是两千五百名成年人看到这则广告后，热情地涌入宾夕法尼亚酒店宴会厅的原因。显然，他们长久以来遍寻不着的答案就在此处。

在学生时代，他们认真读书，相信知识就是通向财富与事业的敲门砖。

然而在鱼龙混杂的职场上摸爬滚打了数年之后，他们终于醒悟了。他们意识到，那些成功的商务人士除了知识，还具备沟通、谈判、“推销”自己和自己观点的能力。

他们发现，若想在商界领航，人格魅力与沟通技巧远胜于认识一个拉丁动词或者拥有一张哈佛毕业证书。

《纽约太阳报》上的这则广告允诺说这一讲座会非常有趣，事实也的确如此。十八位曾经参与过这一课程的学员在台上列成一排，其中的十五位学员每人有七十五秒时间分享自己的故事。七十五秒一到，会长就敲下木槌，喊道：“时间到！下一位！”

会场的节奏就像水牛穿越平原一样迅疾。观众甘愿站立一个半小时，观看这场盛会。

演讲者来自各行各业，包括销售员、连锁商店总裁、烘焙师、行业协会主席、银行家、保险经纪人、会计师、牙医、建筑师、专程从印第安纳波利斯来到纽约上课的药剂师，以及一位从古巴的哈瓦那远道而来的律师——他参加这门课程的初衷是为了准备一个重要的三分钟演讲。

破冰的演讲者叫帕特里克·奥海尔，是盖尔人。他出生于爱尔兰，只上过四年学，来美国之后先是当机修工，后又做货运司机。

如今他已年近不惑，有一大家子人要养活，因此他试着转行做卡车销售。由于自卑作祟，他每每要在门口来回踱步十几次才敢鼓起勇

气敲门。用他的原话说，这简直要了他的命。他在销售之路上看不到希望，想回去做机械修理的老本行。就在踌躇不定的时候，他收到一份邀请函，请他出席戴尔·卡耐基有效演讲课程的机构会议。

他当时并不情愿去，担心参加活动的都是大学毕业生，置身其中太过尴尬。

他那早已心灰意冷的妻子力劝他去，对他说："帕特，这对你有好处。天知道你多需要这种活动。"于是他来到会议地点，在人行道上站了足足五分钟才敢推门进去。

前几次站在众人面前讲话的时候，他害怕得要当堂昏倒。但随着时间推移，他渐渐摆脱了对听众的恐惧，反而发现他其实是喜欢发表观点的——而且听众越多越好。以前对他人和上司的畏惧感消失了，他开始勇敢地向他们阐述想法，并因此很快升迁至销售部门，成为公司中深受重视与爱戴的一员。这一晚，在宾夕法尼亚酒店，帕特里克·奥海尔站在两千五百人面前，风趣地讲述了自己的这一转变。观众席上不时迸发出阵阵欢笑，连专业的演讲者的表现都不如他这般精彩绝伦。

第二位演讲者戈弗雷·迈耶是一位老银行家，也是十一个孩子的父亲。他第一次试图在全班面前发言的时候，害怕到一句话都讲不出，思维一片混乱。他的经历生动地证明了说话有术的人往往能够成为领袖人物。

迈耶先生在华尔街工作，二十五年来一直住在新泽西的克利夫顿。那时他从不参与社区事务，在当地只认识五百个人。

加入卡耐基课程后不久，他凑巧收到一份税金账单，账单上不合理的费用让他恼火不已。

往常遇到这种情况，他只会坐在家里生闷气，或是向邻居发发牢

骚。但这个晚上，他戴上帽子走出家门，在市民会议中当众表达了自己的不满。

听到迈耶先生一番慷慨激昂的演说之后，克利夫顿的市民拥戴他竞选市议会议员。于是他接连数周奔波于各个会议之间，对市内种种铺张浪费之举大加抨击。

当时参加竞选的一共有九十六名候选者。唱票的时候，戈弗雷·迈耶名列榜首。几乎在一夜之间，他成为了这个四万人社区中的知名人士。他在六周之内交到的朋友是此前二十五年间的八倍，而这一成果完全得益于他的演讲。

此外，担任议员带来的收入意味着他在卡耐基课程上的投资回报率达到了每年百分之一千。

第三位演讲者是全国食品制造商协会的领导。他告诉我们他在董事会会议上完全不敢站起来表达自己的看法。

学习自主思考之后，他的改变令人震惊。他很快被推举为协会主席，在全美各地主持会议。他的演说精华不断被美联社专线报道，并刊载于全国各大报纸期刊上。

掌握了有效的谈话技巧后，他在两年内为公司和产品带来的曝光率远胜于此前投入的二十五万美元广告费产生的效益。这位演讲者承认说，他之前从不敢邀请曼哈顿的商界名流共进午餐，没想到他的演说为他带来了极大声望，以至于这些大人物主动打电话邀他吃饭，还为占用了他的宝贵时间向他道歉。

谈话的能力就是卓然于众的捷径。掌握这一能力的人们如同站在聚光灯下，从芸芸众生中脱颖而出。

成人教育运动席卷全美，而这一运动中最引人瞩目的推进力量就是戴尔·卡耐基。他听过并评论过的演讲比世上任何人都多。根据雷普

利“信不信由你”品牌出品的卡通片，卡耐基评判过的演讲有十五万场。如果你觉得这个数字不够惊人，请容我提醒，这一数字意味着自哥伦布发现美洲大陆以来每天都有一场演讲。或者换句话说，如果演讲者接连不断地在卡耐基面前做三分钟演讲，他要日夜不休地听上十个月才能把这些演讲全部听完。

戴尔·卡耐基的职业生涯跌宕起伏，他的经历向我们证明了充满想法和激情的个人如何一步步地成就事业，其本身就是一个震撼人心的故事。

卡耐基在密苏里乡下的农场长大，离最近的列车轨道也有十英里之远，以至于他十二岁的时候才第一次见到有轨电车。然而在四十六岁的时候，他已经走遍了世界上的每一个角落，从亚洲的中国香港到欧洲最北部的哈默菲斯特，处处都有他的足迹。他甚至一度接近北极，比造访小美利坚考察站营地的海军上将伯德离南极的距离都近。

这个昔日在密苏里摘草莓和苍耳子贴补家用，一小时只能拿到五美分的少年，如今成为身价最高的培训师，为大型集团的管理者讲授自我表达的艺术。

这个昔日的牧童曾经在南达科他州的西南部看管牛群，给刚出生的小牛打烙印，困于牧场的围栏之内，此后却飞抵伦敦，在王室面前演讲。

这个一开始搞砸过好几次公众演讲的小伙子后来成为我的经纪人。我的成功也得益于他的培训。

卡耐基年轻时求学艰难，厄运曾经屡屡重创那个密苏里西北的老农场，在猝不及防的时候突然挥出重拳——102号河洪水年年泛滥，淹没玉米田，卷走干草；养得白白胖胖的猪崽接连病死于霍乱，牛和骡子的市价直探谷底，银行威胁说要收回房屋抵押贷款。

一次次绝望过后，这个家庭变卖全部家产迁居密苏里州的瓦伦斯堡，在州立师范学院附近买下了另一间农场。

在镇上寄宿每天只要一美元，但是小卡耐基连这笔钱都拿不出，只得每天骑马三英里，往返于农场和学校之间。在家里，他挤牛奶、砍木柴、喂猪，借着煤油灯的光学习拉丁语动词，直到视线模糊打瞌睡才去休息。

尽管午夜时分才能上床睡觉，他还是把闹钟设在每天凌晨三点。他的父亲养了几只血统纯正的杜洛克大红猪，把它们养大很不容易，在寒冷的夜晚小猪很容易冻死。所以卡耐基一家把小猪放在厨房火炉后边的篮子里，用麻袋盖在它们身上当被子。小猪要在凌晨三点的时候吃奶，所以凌晨闹钟一响，卡耐基就爬出毛毯，把这篮小猪带到它们的母亲身边，等它们吃饱喝足，再把它们送回温暖的火炉后面。

州立师范学院共有六百名学生，而住不起镇上房子的学生只有孤零零的六名，戴尔·卡耐基就是其中一个。因为家境贫寒，他不得不每晚骑马回到农场挤牛奶，他为这样的贫穷感到羞赧，也为过小的外套和过短的裤子感到耻辱。随着自卑心理逐渐加深，他急于寻找卓然与众的捷径。他很快发现学校里的某些团体颇具声望——足球队和篮球队的队员，以及那些在辩论赛和演讲比赛中获胜的家伙。

卡耐基知道自己没有运动天分，于是下决心要赢一次演讲比赛。他花了数月时间准备演讲，在马背上疾驰的时候默诵讲稿，挤牛奶的时候练习演说。把干草背进谷仓的时候，他在鸽子面前滔滔不绝地阐述见解，慷慨激昂的神情和手舞足蹈的样子把鸽子都吓坏了。

尽管准备得如此认真，他却接二连三地遭遇失败。那时他只有十八岁，正是年少轻狂却内心敏感的年纪。他沮丧万分，甚至想要结束自己的生命。然而突然有一天，他赢了——不是一次比赛，而是每一次比赛。

其他学生请求他传授取胜的方法，按照他的方法，他们同样取得了胜利。

大学毕业后他成为销售员，向内布拉斯加州和怀俄明州东部沙丘地带的农场主兜售函授课程。然而无论他如何热情洋溢地推荐这些课程，都无法达到业绩要求。一天中午，他垂头丧气地回到内布拉斯加的旅馆房间，倒在床上，绝望地失声痛哭。他想逃离这残酷的人生战场重返校园，但他知道不能这样做。于是他决定去奥马哈市另觅差事。他买不起火车票，只得窝在货运列车上，给两车厢野马喂食以抵消车费。抵达奥马哈市南部后，他谋得一份销售员的工作，为阿穆尔公司卖培根、香皂和猪油。

他的销售区域被划分至达科塔州西南部，牛群和印第安人生活的荒地上。他在马匹、货车、驿马车之间周转跋涉，住在拓荒者的客栈里，房间与房间之间只有棉布作为隔断。

卡耐基苦读销售类书籍，骑着桀骜不驯的烈马拜访印第安人，和他们玩牌，摸索收账的途径。如果内陆的杂货店老板订购了培根和火腿却拿不出钱，卡耐基就从他的货架上拿一打鞋子抵账，他把鞋子卖给铁路工人，再把进款交回阿穆尔公司。

他常常每天坐货车跑到一百英里开外的地方，火车停下来卸货的时候，他就冲到镇子上找三四个商人面谈，说服他们进货。听到火车鸣笛，他再飞快地跑回来，扒上已经开动的列车。

短短两年时间，他就重振了这片低产的销售区域，出货量从倒数第四一跃成为首位。

阿穆尔公司想给他加薪升职，褒奖他说：“你的成就堪称奇迹。”但是卡耐基拒绝了晋升，辞职来到纽约。他进入美国戏剧艺术学院学习，并在《马戏之花》电影中出演哈特利博士这一角色。

他渐渐意识到自己永远无法成为布思或是巴里摩尔这样的影坛传奇，于是重回销售岗位，在帕卡德汽车公司卖车。

他对机械一无所知，也毫无兴趣。这份工作令他深感痛苦，但他不得不逼自己完成任务。他没时间学习，也没时间动笔写大学时就日思夜想的那本书。最终他递上辞呈，打算白天写小说，晚上在夜校教书养活自己。

教什么呢？他回顾自己的大学生涯，意识到他的信心、勇气、沉着以及商务交往能力全部源自早年公众演讲方面的训练，大学中所有课程加起来都没有这一训练有效。因此他请纽约的基督教青年会学校给他一次机会，开设针对商务人士的公众演讲课程。

什么？把商务人士打造成演说家？真是荒唐。基督教青年会的人深知这一点。他们曾经开过类似的课，并不成功。他们拒绝给卡耐基支付每晚两美元的薪水，于是卡耐基同意按照佣金制授课，从净利润中分成——如果这门课真能盈利的话。结果三年中，基督教青年会支付给卡耐基的佣金相当于每晚三十美元。

这一课程很快成长起来，在基督教青年会成员之间口口相传，又迅速扬名至其他城市。戴尔·卡耐基在纽约、费城和巴尔的摩巡回演讲，后来又飞赴伦敦和巴黎。很多商界人士慕名而来，他们觉得市面上的教材都太过学术，没有实用价值。也正因如此，卡耐基自己撰写了《公共演讲与影响商界人士》这本书，随后被基督教青年会、美国银行家协会以及全美信贷协会用作官方教材。

戴尔·卡耐基认为，人们生气的时候都会变得能言善辩。他说，如果你把人打倒在地，哪怕他是镇上最无知的家伙，他也会立刻跳起来，滔滔不绝地表达愤怒，其口才连世界上最著名的雄辩家威廉·詹宁斯·布赖恩在巅峰期都自叹弗如。卡耐基还称只要人们有了自信，想法在心中翻滚沸腾，那么每个人都有本事在公众面前讲出令人信服的言

论。

他说，培养自信的方式就是放手去做自己惧怕的事情，直至成功为止。因此他敦促每位学员在上课时当众发言。听众都很善解人意，因为他们面临着相同处境。不断的实践带给学员的勇气、信心和激情一直持续到课堂之外。

戴尔·卡耐基会告诉你，他这些年并非是以教授公共演讲为生——这只是附带的结果而已。他的使命是帮助人们战胜恐惧，获得勇气。

卡耐基最初只是想开设一门公众演讲的课程，但没想到迎来的学员都是商界人士。这些学员已经将近三十年没有走进教室了。大多数人都选择用分期付款的方式支付学费。他们想看到立竿见影的成效，并且希望这些成效第二天就能用在商务会谈和当众讲话上。

正因如此，卡耐基的课程必须快节奏并具有实用性。于是他打造了一套独特的培训系统，将公共演讲、销售方法、人际关系以及应用心理学融于一体，效果惊人。

卡耐基相信事无定法，因此独创了一套脚踏实地而毫不枯燥的课程。

学员毕业后自发组织起俱乐部，隔周聚会一次，数年内雷打不动。费城一个十九人的学员俱乐部约定冬季每个月见两次面，十七年来从未间断。一些学员从数十英里甚至上百英里之外赶来上课，其中一位学员每周往返于芝加哥和纽约之间。哈佛大学的威廉·詹姆斯教授曾经说过，人们通常只发挥出了百分之十的潜在心智能力。戴尔·卡耐基帮助商务人士发掘自身潜能，由此创造了成人教育中意义最为深远的一次变革。

洛厄尔·托马斯[8]

一九三六年

译后记
你就是自己的神明

一九二九年，美国泡沫经济破裂，进入大萧条时期。房地产泡沫引发连锁反应，原本欣欣向荣的金融产业及实体经济受到毁灭性冲击，民众对于生活的信心也跌至冰点。一九三七年，戴尔·卡耐基的著作《人性的弱点》问世。这本书一经付梓便几度告罄，并在其后的七十八年间经久不衰，鼓舞了无数美国民众。美国第三十六任总统林登·贝恩斯·约翰逊、福特汽车公司总裁李·艾柯卡、克莱斯勒汽车公司的创始人沃尔特·克莱斯勒，以及美孚石油公司创始人约翰·D.洛克菲勒，都受到了卡耐基教育的深远影响。资本界的教父级人物沃伦·巴菲特在其自传提到，他在一九五二年获得的卡耐基课程证书是他“得到的最重要的学位”。他把这一课程证书挂在办公室的醒目位置，而对在沃顿商学院及哥伦比亚大学的求学经历一笔带过。巴菲特不仅将《人性的弱点》一书中的建议运用于商务谈判及公司治理，而且风趣地承认说是卡耐基的课程给了他向未婚妻求婚的勇气。

戴尔·卡耐基本人在年少时，却从未预料到他将改变千千万万美国民众的人生。这个出生于密苏里州乡下的男孩，曾因家境贫困在学校里饱受讥笑。他毕生都想证明自己的价值，并致力于帮助他人实现自己的价值。虽然求学之路对这个贫苦少年而言异常艰辛，但他从未放弃求知。他曾花了二十年时间研究林肯的一言一行，也对东方先圣的智慧箴言了如指掌。然而他的梦想一再受挫，为了生计，他先后当过销售员、演员和作家，曾经远赴贫瘠荒凉的印第安人居住区开拓销售疆域，也曾闭关在匈牙利布达佩斯的小镇上创作小说。这些人生经历磨炼了他待人接物的能力，并最终成为他的智慧源泉。他笃信自立、自助与自信的力量，通过一己之力孜孜不倦地不断上进，其平实却极具说服力的理论风靡全美，被媒体称为拯救美国的“弥赛亚”。他的个

人经历如同美国梦的缩影，称其为最早的“正能量”之父也并不为过。

中外学者对于“人性”这一宏大命题的探讨从未停止，相关论述不一而足。《孔明兵法》中有言：“夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一。”苏珊·桑塔格断定“人与人的关系无一神秘之处，爱情除外”。而戴尔·卡耐基则另辟蹊径，从日常生活与历史文献中挖掘人类的共性。置身庸碌生活之中，我们往往对自身处境和命运的混沌面貌不自知。只有将时间的比例尺缩小，人类命运的脉络才会清晰浮现在眼前。而卡耐基即具备这一见微知著的能力。他时而理性客观，对他人行为背后的动机深入剖析；时而温情脉脉，儿时陪伴过他的小狗让他终生念念不忘。他对人性的审视既亲近又疏离，不自谦也不自傲。

正如卡耐基在著作中反复强调的，他并非教人投机取巧，而是在倡导一种积极的生活态度。他的作品不是居高临下的人生道理，不是高深莫测的教条理论，也不是富丽堂皇的心灵鸡汤，而是脚踏实地的行动指南。书中的每一字每一句都是他在人际交往中的所思所得。这些经验并非源自他个人的特例，而是源自成千上万美国民众的普遍共鸣。他将这些生活经历提炼总结，化为一剂待人接物的良方。对人性的了解令他深知，读者需要立竿见影的药效和切实可行的行为指导，而对这一“灵丹妙药”的原理和成分却兴味索然。因此他的理论以丰沛详例为血肉，以通俗生动的语言为经络，以人际关系指南为骨架，旁征博引，深入浅出，读之妙趣横生。

然而卡耐基书中的建议是有坚实的心理学理论做基础的。根据理查德·格里格等学者所著《心理学与生活》一书，人们在做出决定或采取行动时，如果接触到有违之前的信念、情感或价值的信息，会诱发心理的冲突状态，从而激烈地为自己的意见或决策辩解，过分偏袒自己的决定。这一现象即为费斯廷格提出的认知失调理论。基于这一理论，卡耐基提出“循循善诱，让对方自行得出结论”、“欲抑先扬”、“以引导代替命令”等建议。社会心理学的观点认为，他人的期望与现实

之间的差距能够促使人们对自己的行为进行调校，当人们发现行为与群体的标准和价值观相悖时，就有动机改变自身行为，适应群体。这也就是卡耐基提出的“用美誉激励他人”这一方法的心理动机。此外，著名心理学家艾尔达·沙菲尔通过实验证明，问题的措辞方式会影响对方的决策，因此卡耐基建议从谈话的一开始就“让对方点头称‘是’”。而卡耐基的另一建议“体谅他人的想法和愿望”则基于决策心理学的“决策框架”概念，即人们做判断的方式取决于他自身的决策框架，也就是判断事物的角度。如果你想要改变对方的行为，就应当先了解对方的决策框架。

卡耐基在序言中称其作品为一部“行动之书”，一语中的。人性的本质根植于人类的基因之中，我们要做的不是与之对抗，而是认识它，承认它，接受它，利用它。诚如老子所言：“上士闻道，勤能行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之。”只有打破惯性思维方式，并且知行合一，才能够将书中的理论变成生活的指南针。卡耐基分享的并非技巧，而是对人性的深刻洞察；他的本意也并非取悦他人，而是帮助人们成为更好的自己。卡耐基所期望的，是帮助你解决人际关系中的难题，并让你相信，你想要的未来，自己一定能够做到，也只有你能做到。因为你就是自己的主宰，你就是自己的神明。他的信念早有美国诗人沃尔特·惠特曼的名句为佐证：“我不再寻找好运。我自己就是好运。”

世事变幻，风起云涌，而道法不变，初心始终。成功亦为道法，而美国的这一“道法”更加务实，美国梦的核心即为通过个人努力获得更好的生活。无论布鲁克林阴暗街道里走出来的NBA球员，在车库里白手起家的硅谷精英，还是改变历史进程的少数族裔政界领袖，无一不践行这一朴素真理。而卡耐基的著作，即阐述了美国的为人处世之“道”。他相信个体通过改变自身行为，能够成功地影响他人，并将这一观点客观呈现为简单易行的处事原则。他敏锐地洞察到维多利亚时代奉行的“克己复礼”将不适用于当今社会，其主张与二十一世纪的

需求不谋而合，契合了消费主义社会重视“自我推广”的价值观念。

也正因此，《人性的弱点》中所阐述的道理有着普世价值，放之四海皆准。个体需要依附群体而生存，如何处理个体与个体之间、个体与群体之间的关系是人人都需要面对的问题，也是《人性的弱点》一书的核心议题。正如每行每业都有自己的运行规则，人际关系也有自己的规则可循。无论在西方社会还是东方社会，无论卡耐基生活的二十世纪初期还是如今的互联网时代，这些规则都同样适用。正如中国古谚所云，“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。在以“关系”为核心的中国社会，卡耐基的方法论格外重要。越简单朴素的真理，往往越是振聋发聩；而社会节奏越快，人们就越需要化繁为简，回归“初心”。在这个被海量信息吞噬的时代，在这个走路时低头微信，吃饭时拍照微博的时代，专心倾听、真诚感恩、专注认真地爱自己爱他人的处事方式，会因此具有更高的价值。世事变化越快，人们越渴求抓住恒常；而人性即恒常，真理亦永不会过时。

翻译如同独自修行，是耗费心力的工作。为了不辜负作者和读者，在翻译过程中往往“一名之立，旬月踌躇”，为求一个句子的信达雅而反复推翻、重构、打磨。在初稿中，曾将乔治五世挂在白金汉宫的格言“Teach me neither to proffer nor to receive cheap praise”，直译为“教教我既不给予也不要接受廉价的赞美”，为了符合作者原意及历史人物的表述方式，十余次修改后，定稿为“澄明吾心，溢美之言，不受亦不予”。阿尔瓦罗·奥夫雷贡将军的名句“勿惧临城之敌，慎信善柔之友”则在翻译中互文借鉴了孔子在《论语·季氏》中不谋而合的箴言：“益者三友，损者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，损矣。”此外，为了保留诗作特有的趣味、韵律和其中蕴含的哲理，书中所引用的诗句在翻译中也几经易稿。对于卡耐基先生引用的经典文本，如莎翁诗句，在查阅原著之余，也学习了翻译大家的译法。如《哈姆雷特》中的诗句“Assume a virtue,if you have it not”，朱生豪先生的译文为：“即使您已经失节，也得勉

力学做一个贞节妇人的样子。”因译文与作者引用该句的语境略有出入，因此结合本书上下文改译为“倘若你德行尽失，也请装腔作势”，更方便读者理解。译作本无标准答案，缺憾之处，还请读者斧正。

在翻译过程中，读到作者书中熟悉的地名和犹如发生在身边的事例，仿佛再次踏上旅途，徘徊在深秋的美东和盛夏的加州，坐灰狗巴士在不同城市间往返，与形形色色的人交谈。从正在学习飞机驾驶的耄耋老人，到从未踏出小镇半步的移民后裔，每个人的故事都独一无二。在我心目中，最能代表美国的或许并不是好莱坞或帝国大厦，而是自加州圣莫妮卡横贯芝加哥的66号公路。在望不见尽头的66号公路上，往往有很长的路段不见人烟。漫无边际的荒野和连绵起伏的山峦在两侧飞逝而去，偶尔有交错的车辆在道路彼端飞驰而过，迅速变成后视镜里一个小小的斑点，又消失在群山中。在远山和丘陵之间，在森林与湖泊之间，在广袤浩瀚的天与地之间，人类是孤独的行者。个体如此伟大，每个看似平凡的生命背后，都是一部荡气回肠的个人史；个体又如此渺小，只有依附他人的劳作和温暖才有力量存活。卡耐基在书中有这样一句诚恳的慨叹：“回首我自己的生活，往事历历在目。寥寥数字鼓励的话语对我的人生道路产生了翻天覆地的影响。”漫长人生中难免迷途，而智者的箴言有如荒野中点亮一盏灯。感谢有缘与作者同行这一段路，感谢颠覆了我人生道路的那些人，也感谢您在茫茫书海中与这本书相遇，希望它能够帮助您开创自己的生活。诚如管理学泰斗彼得·德鲁克所言：“预测未来的最好方式，是亲手创造它。”

陶曚

二〇一四年八月

注释

1.阿莫斯与妻子住在罗斯福府邸的一栋小屋里，位于牡蛎湾。

2.该信刊登于北美国家银行于1978年3月31日发行的期刊《鹰》（Eagle）中。

3.《点点滴滴》，新泽西州费尔菲尔德的美国经济出版社出版。

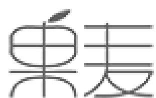
4.本段改写自卡尔·罗杰斯著作《人格形成论》（波士顿米弗林出版公司，1961年），第18页。

5.贵格会即教友派，为基督教新教的一个派别，兴起于17世纪中期的英国，后随部分信徒传至美洲殖民地。该教会坚决反对奴隶制，在美国南北战争前后的废奴运动中起过重要作用。

6.引用自赫利·奥弗斯特里特著作《影响人类行为》（纽约诺顿出版社，1925年）。

7.引自杰拉德·尼伦伯格著作《进入人们的内心世界》（新泽西普伦蒂斯霍尔出版社，1963年），第31页。

8.洛厄尔·托马斯（1892-1981年），卡耐基好友。美国作家、记者、旅行家。代表作《阿拉伯的劳伦斯》。



人性的弱点

产品经理|何娜

责任编辑|张璐 特约编辑|茅懋

产品总监|赵海萍

装帧设计|董歆昱 版式设计|白咏明

后期制作|顾利军 特约印制|梁拥军

策划人|吴畏